Évaluation des établissements

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT POLYTECHNIQUE DE PARIS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025

VAGUE E

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

Au nom du comité d'experts :

Dominique Arlettaz, président du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Avis du comité

1 / Forces principales

- La construction de l'Institut Polytechnique de Paris (IP Paris), créé le 31 mai 2019 en tant qu'établissement public expérimental, est **un projet pertinent et cohérent** dont les objectifs sont partagés par les six écoles réputées et attractives que l'établissement regroupe aujourd'hui (École polytechnique, Ensta, ENSAE Paris, Télécom Paris, Télécom SudParis, École nationale des ponts et chaussées). **L'ambition, portée par ce projet, de positionner IP Paris à l'horizon 2030 comme un institut de science et de technologie de très haut niveau et au large rayonnement international est légitime compte tenu de la réalité des compétences présentes grâce au regroupement constitutif de l'établissement**.

- Malgré l'ampleur de la tâche, **de nombreux progrès ont déjà été réalisés**, en un laps de temps relativement court, **en vue de l'affirmation d'une vision commune des six écoles-membres** en matière de formation et de recherche, notamment grâce à une approche pragmatique et constructive destinée à établir un climat de confiance entre toutes les parties, ainsi qu'à **la création de sept centres interdisciplinaires correspondant aux principaux enjeux sociétaux**. De plus, **la marque « IP Paris » commence à avoir un impact sur l'attractivité internationale** de l'établissement auprès des enseignants-chercheurs, des chercheurs, des doctorants et des étudiants, comme le montrent certains indicateurs portant sur les recutements.

- **L'intensité de l'activité scientifique** conduite à IP Paris est renforcée par le soutien fort des organismes nationaux de recherche. Elle **est illustrée par de remarquables performances**, que ce soit par les succès significatifs en termes de financements issus de grands appels à projets nationaux (notamment PIA et France 2030) ou par le nombre et l'impact des publications scientifiques. La contribution de IP Paris à la production scientifique nationale est en effet très importante, compte tenu de la taille de l'établissement, en particulier dans les domaines des mathématiques, de l'informatique, de la physique, mais également des sciences sociales et du management.

- L'offre de formation de IP Paris est très large et se prête à l'interdisciplinarité. Son organisation est caractérisée par **une répartition claire des responsabilités de pilotage des programmes de formation** entre IP Paris pour le niveau master et le doctorat et les écoles-membres pour les formations d'ingénieurs. Les formations dispensées par IP Paris et ses écoles-membres sont **reconnues pour l'excellente qualité de leurs étudiants, ainsi que pour la très forte employabilité de leurs diplômés**. IP Paris offre en outre **une vie étudiante attractive et un campus agréable**.

- IP Paris entretient **des partenariats efficaces et très actifs avec les entreprises**, notamment pour répondre aux principaux enjeux de société. Ce dynamisme partenarial se concrétise par des liens étroits avec plus de 250 entreprises partenaires, des laboratoires communs et de nombreuses chaires industrielles.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- Malgré les progrès déjà réalisés, **le niveau d'intégration des écoles-membres au sein de IP Paris est encore relativement modeste**. Cette situation résulte de la volonté compréhensible de procéder de manière consensuelle et constructive, mais elle ne réunit pas, pour l'instant, les conditions suffisantes pour réaliser l'ambition annoncée et offrir à l'établissement une visibilité internationale correspondant aux attentes. De plus, la structure de IP Paris et sa gouvernance sont complexes et caractérisées par un grand nombre de lieux de décision. Enfin, les personnels perçoivent un manque de vision claire, du moins à ce stade, quant à l'organisation et au fonctionnement de l'établissement à la sortie de la phase d'expérimentation. Par conséquent, **le sentiment d'appartenance à IP Paris des personnels et des étudiants est faible.**

- En lien avec la remarque précédente, IP Paris fait face à des enjeux importants, et pour certains urgents, en matière de renforcement et d'harmonisation des services de soutien et de support offerts à l'ensemble de l'établissement. Ces services concernent notamment la politique des

ressources humaines, la gestion financière, la consolidation du budget et des comptes, les systèmes d'information, la démarche qualité, la politique immobilière et du logement, et la politique de la vie étudiante.

- **L'organisation de la recherche au sein de IP Paris nécessite une meilleure structuration** dans la mesure où **les responsabilités**, notamment en matière de gestion des ressources et de recrutement des chercheurs et des enseignants-chercheurs, **ne sont pas clairement réparties** entre les laboratoires, les départements d'enseignement et de recherche et les centres interdisciplinaires. Par ailleurs, **l'implication de l'ensemble de l'établissement dans le dialogue entre science et société est insuffisante.**

- Alors que le développement rapide des ressources financières et leur pérennisation font partie des huit objectifs stratégiques de IP Paris, **sa capacité à attirer des fonds propres, notamment européens et privés, est encore en deçà des cibles annoncées**, même si elle est en croissance.

- **Les résultats en matière d'égalité entre femmes et hommes** dans les procédures de recrutement des chercheurs et des enseignants-chercheurs, ainsi que ceux concernant la diversité sociale et de genre des étudiants, **sont insatisfaisants**. De même, les mesures qui ont été décidées en matière de lutte contre le harcèlement et les violences sexistes et sexuelles ne font pas encore l'objet d'une stratégie coordonnée, suivie d'une mise en œuvre au niveau de l'ensemble de l'établissement.

3 / Recommandations principales

- **Concrétiser l'ambition de faire de IP Paris un institut de science et de technologie de rang mondial :** IP Paris doit absolument exploiter toutes les synergies possibles entre les écoles-membres et utiliser cette dynamique pour motiver et fédérer les personnels et les étudiants. De plus, il convient de mettre en œuvre la stratégie internationale récemment élaborée, de définir les indicateurs les plus pertinents et d'en assurer le suivi afin de positionner IP Paris au meilleur niveau dans le paysage international de l'enseignement supérieur et de la recherche.

- **Poursuivre la construction de IP Paris en allant plus loin dans l'intégration des écoles-membres au sein de l'établissement public expérimental, tout en continuant de veiller au maintien du climat de confiance entre les écoles-membres et la gouvernance centrale :** afin de contribuer à cet objectif, il est impératif que IP Paris renforce les services communs et poursuive l'effort d'harmonisation déjà entrepris, en commençant par les secteurs des ressources humaines, de la gestion financière et des systèmes d'information, tout en trouvant le bon équilibre entre coordination nécessaire et autonomie des écoles-membres. Afin d'évaluer la réussite de ces démarches, IP Paris est invité à **prendre la mesure de l'évolution du sentiment d'adhésion et d'appartenance des personnels et des étudiants**.

- **Définir et afficher dans un délai assez court, en concertation avec et entre les tutelles, la structure et la gouvernance de l'établissement à la sortie de la phase d'expérimentation, au plus tard en 2028 :** le modèle retenu doit stabiliser le périmètre actuel de IP Paris, tenir compte des progrès réalisables d'ici cette échéance et prévoir de donner davantage de leviers financiers au directoire afin d'assurer la mise en commun souhaitée et de financer des projets à réaliser au niveau de IP Paris.

- **Repenser prioritairement la structuration de la recherche :** plusieurs mesures doivent être prises à cet effet. Il convient d'abord de mettre encore mieux en valeur les centres interdisciplinaires, afin d'accroître leur rôle fédérateur et de mieux visibiliser leur impact sociétal, et de confier plus de responsabilités décisionnelles aux départements d'enseignement et de recherche de IP Paris, notamment en matière de gestion des ressources et de recrutement des chercheurs et des enseignants-chercheurs, ce qui garantirait une vision plus transversale des enjeux de recherche pour l'ensemble de l'établissement. Par ailleurs, il est important de veiller à ce que la structure mise en place garantisse aux domaines de recherche des masses critiques compétitives sur le plan international. Enfin, l'importance du rôle et du travail du *Grants Office* nécessite de le renforcer afin d'élargir le soutien qu'il apporte aux chercheurs en vue de l'obtention de plus de fonds de recherche compétitifs, en particulier de fonds européens et de bourses ERC.

- **Atteindre les objectifs annoncés en matière de développement durable :** dans la mesure où IP Paris, par son positionnement stratégique, veut apporter des réponses aux grands enjeux sociétaux, il convient de mettre en œuvre les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs en matière de

développement durable, en veillant à ce que cette démarche concerne la formation, les thématiques de recherche et la manière de conduire les projets scientifiques, ainsi que la poursuite des travaux engagés à cette fin dans le cadre de la gestion du campus.

– **Traiter les principaux problèmes liés au domaine immobilier et au logement :** il convient d'une part d'affronter les enjeux immobiliers et de planifier les ressources nécessaires à cet effet, et d'autre part de trouver des solutions au manque de logements pour les étudiants en poursuivant les efforts entrepris.

– **Renforcer l'inscription de IP Paris dans le territoire :** la stratégie de IP Paris doit exploiter pleinement le potentiel de collaboration avec HEC Paris et l'Université Paris-Saclay. Par ailleurs, il est indispensable d'impliquer plus fortement l'ensemble de l'établissement au niveau local et national dans le dialogue entre science et société afin de répondre aux interrogations du public et de contribuer ainsi à accroître sa confiance dans la science, tout en augmentant la visibilité du rôle sociétal de IP Paris.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Contexte de création, typologie et organisation** : L'Institut Polytechnique de Paris a été créé comme établissement public expérimental (EPE) en 2019. Cette création fait suite à l'arrêt de la communauté d'universités et d'établissements (COMUE) Université Paris-Saclay, qui comprenait notamment les futures écoles de IP Paris, et à la fondation, sans ces dernières, de l'Université Paris-Saclay en 2017. L'Institut regroupait initialement cinq écoles d'ingénieurs fondatrices, dites « écoles-membres »[1] (l'École polytechnique, l'École nationale supérieure de techniques avancées [Ensta], Télécom Paris, Télécom SudParis, l'École nationale de la statistique et de l'administration économique [ENSAE] de Paris), et était constitué de quatre établissements-composantes, conservant leur personnalité morale[2] (l'École polytechnique, l'École nationale supérieure de techniques avancées de Paris, l'Institut Mines-Télécom [IMT] au périmètre des deux écoles-membres, le Groupe ENSAE-ENSAI au périmètre de l'ENSAE). En juillet 2024, l'Institut Polytechnique de Paris a élargi son périmètre par l'intégration, comme établissement-composante, de l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC) et par la fusion, au 1er janvier 2025, de l'Ensta Paris et de l'Ensta Bretagne au sein d'un seul établissement public Ensta.
- **Nombre d'étudiants et offre de formation** : IP Paris, avec l'ensemble de ses écoles-membres, comptait en 2023 8 743 étudiants, soit une augmentation de 9 % par rapport à 2019 (7959)[3]. Depuis 2023, l'établissement a atteint son objectif de créer une masse critique de 10 000 à 12 000 étudiants (environ 10 300) par l'élargissement du périmètre indiqué plus haut. Conformément à ses statuts[4], IP Paris, parallèlement aux diplômes d'ingénieurs et aux diplômes d'établissement des écoles-membres, développe sa propre offre de formation en 1er cycle (diplôme de cycle pluridisciplinaire d'études supérieures conférant le grade de licence), 2e cycle (master et PhD-Track[5]) et 3e cycle (doctorat). Les étudiants inscrits dans ces formations le sont à IP Paris, contrairement aux élèves des écoles-membres.
- **Répartition des effectifs étudiants**[6] :

Diplôme de Bachelor conférant le grade de licence (École polytechnique)	392
Diplôme de Cycle pluridisciplinaire d'études supérieures conférant le grade de licence, créé en 2023 (IP Paris)[7]	48
Master (IP Paris)	836
PhD-Track (IP Paris)	138

[1] https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000038535183, chapitre 1er, article 1.

[2] Conformément aux dispositions de l'article 1, chapitre 1er, de l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche : https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000037800979.

[3] Rapport d'autoévaluation, page 2.

[4] IP Paris « a) élabore et met en place une offre de formation de haute qualité et attractive à l'international, assurant une forte insertion professionnelle ; b) il demande l'accréditation de cette offre de formation pour délivrer le diplôme de licence, de master et de doctorat, ainsi que l'habilitation à diriger des recherches et des diplômes propres conférant grade », https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000049990132.

[5] Le PhD track est un programme en cinq ans, destiné à des étudiants excellents, et qui doit les préparer et les amener à l'obtention du doctorat. Les deux premières années sont ainsi sanctionnées par un diplôme de master, les trois autres par le diplôme du doctorat.

[6] Rapport du 1er cycle du Hcéres et rapport d'autoévaluation.

[7] Ce diplôme venant d'être créé, il n'a pas été évalué par le Hcéres lors de la vague E.

Nombre d'étudiants en Master of Science et Mastères spécialisés[8]	1270
Élèves en formation d'ingénieur sous statut d'étudiant[9]	5983
Apprentis en formation d'ingénieur[10]	284
Élèves en formation d'ingénieur en contrat de professionnalisation, en formation continue et en VAE[11]	65
Doctorat (IP Paris)[12]	1739
Diplômés ingénieurs en 2023[13]	1886
% de boursiers Crous	21 %
% d'étudiantes	24 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	40 %

- **Taux d'insertion professionnelle à 6 mois[14] :** 96 % pour les ingénieurs en 2023-2024, 96% pour les docteurs et 90% pour les diplômés en Master.
- **Ressources humaines**[15] : 67,4 équivalents temps-plein, dont sept pour la présidence et son cabinet, 50,4 pour les services et direction, et dix pour les centres interdisciplinaires. IP Paris n'emploie aucun enseignant-chercheur ou chercheur.
- **Budget IP Paris[16]** : 36,1 M€ en 2024.
- **Budget au périmètre consolidé[17] :** 435 M€.
- **Patrimoine immobilier** : IP Paris ne possède aucun bâtiment en propre. Il s'étend, à travers ses écoles-membres, sur quatre campus : Palaiseau (École polytechnique, Ensta, ENSAE, Télécom Paris et les services communs IP Paris) ; Évry (Télécom SudParis) ; Champs-sur-Marne (ENPC) ; Brest (2e campus de l'Ensta).
- **Unités de recherche** : IP Paris, en tant qu'établissement public, définit la stratégie de l'établissement public expérimental en matière de recherche et de transfert de technologie, la tutelle des unités de recherche étant exercée par ses écoles-membres. Il a dans son périmètre de mission, avec l'intégration récente de l'ENPC, 45 unités de recherche[18], dont 44 sont incluses dans le périmètre de la synthèse recherche du Hcéres et seront considérées ci-dessous. Parmi ces unités, 30 sont des unités mixtes de recherche ayant le CNRS comme tutelle, et, de façon plus générale, IP Paris compte une quinzaine de partenaires institutionnels[19]. Enfin, sur ces 44 unités, IP Paris emploie 984 agents titulaires,

[8] Somme des données issues du fichier « Répartition des effectifs étudiants et tarifs des formations IP Paris » et du rapport d'autoévaluation de l'ENPC – sans les chiffres de l'Ensta Bretagne, auxquels le Hcéres n'a pas eu accès au moment de l'évaluation.

[9] Issues des données certifiées CTI 2024 de l'ensemble des écoles, y compris l'ENPC et l'Ensta Bretagne.

[10] Issues des données certifiées CTI 2024 de l'ensemble des écoles, y compris l'ENPC et l'Ensta Bretagne.

[11] Données certifiées CTI 2024 de l'ensemble des écoles, y compris l'ENPC et l'Ensta Bretagne.

[12] Somme des données certifiées CTI 2024 de l'ensemble des écoles, y compris l'ENPC et l'Ensta Bretagne.

[13] Données certifiées CTI 2024 de l'ensemble des écoles, y compris l'ENPC et l'Ensta Bretagne.

[14] Rapport d'autoévaluation, page 2.

[15] Document complémentaire sur les effectifs de personnels qu'emploie IP Paris.

[16] *Cf.* compte financier 2024.

[17] Présentation budgétaire consolidée du conseil d'administration du 2 juillet 2025.

[18] Synthèse de l'évaluation des unités de recherche, p. 4. Le périmètre de IP Paris comprend en réalité 45 unités de recherche, mais seules 44 sont prises en compte dans le cadre de la synthèse (il y manque l'unité d'appui à la recherche Omega). Dans la suite du rapport, qui utilise les données de cette synthèse, on se limitera donc à ces 44 unités.

[19] L'Université PSL (6 UR), l'Université Gustave Eiffel (4 UR), Sorbonne Université (3 UR), l'université Paris-Saclay (2 UR) et l'EHESS (2 UR), le CEA et EDF (tutelle de trois UR), le Cirad, Inrae, Inria, l'Inserm, l'Université Paris-Est Créteil, l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne et l'institut

dont 567 enseignants-chercheurs, 72 chercheurs, 345 personnels d'appui à la recherche, soit 40% de l'effectif total[20].

- **Écoles doctorales** : Deux écoles doctorales co-accréditées, Mathématiques Hadamard (avec l'Université Paris-Saclay et l'Université Paris Sciences et Lettres) et l'école doctorale de l'Institut Polytechnique de Paris (avec l'École des Hautes Études commerciales de Paris).
- **Principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**[21] : les publications en sciences physiques et en ingénierie-principes et pratiques de l'ingénierie constituent 88 % du total des publications de l'établissement, avec un indice de spécialisation de 2[22]. De ce point de vue, IP Paris est principalement spécialisé en informatique et systèmes d'information (20,5 % des publications, indice de spécialisation de 3,4), en mathématiques (15 %, indice de 5,1), et en sciences de la Terre (14 %, indice de 2,5).
- **Programmes d'investissement d'avenir et France 2030** :
    - Un Labex, Ecodec (Réguler l'économie au service de la société), coordonné par l'ENSAE ;
    - Quatre EUR coordonnées par IP Paris :
        - Bertip, *Biomedical engineering training program* ;
        - EUR ClimateSchool, qui soutient le développement du volet formation du centre interdisciplinaire *Energy for climate* ;
        - Data EFM, *Data science for economics, finance and management* ;
        - Plasma_ST, *Plasma science and training*.
    - Un projet Excellences sous toutes ses formes (Science et technologie à Polytechnique Paris [Step2]), un projet Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (Europe et mécénat d'entreprise pour des ressources augmentées durablement [Emeraude]) et un Pôle d'excellence en recherche et formation en intelligence artificielle (IA-Cluster Hi! Paris).
    - Trois Equipex+ :
        - Obs4clim, système d'observation intégré de l'atmosphère, piloté par le CNRS et porté par un consortium de dix-huit partenaires, dont l'École polytechnique ;
        - WeShare, infrastructure digitale pour la recherche en sciences humaines et sociales sur le cancer, portée par un consortium qui réunit sept partenaires, dont trois centres de lutte contre le cancer et l'École polytechnique ;
        - Continuum, dont le but est de créer une continuité collaborative du numérique vers l'humain (interaction, immersion, visualisation et collaboration) et de développer des recherches interdisciplinaires entre l'informatique et les sciences humaines et sociales, impliquant un réseau de 22 partenaires, dont le CNRS, qui porte le projet, le CEA, Inria, dix universités et neuf grandes écoles, dont Télécom Paris[23].
    - Deux PEPR :
        - Dispositifs intégrés pour l'accélération du déploiement de matériaux émergents (Diadem) ;

---

photovoltaïque d'Île-de-France (tutelles d'une seule unité). Inria participe également aux activités de recherche en affectant des personnels et des moyens à neuf unités, sans pour autant en exercer la tutelle.

[20] 40% de l'effectif total des 44 unités de recherche. Synthèse de la recherche, page 5 et 16.

[21] Rapport de l'Observatoire des sciences et techniques sur l'Île-de-France (vague E).

[22] Rapport entre le pourcentage de publications dans le domaine disciplinaire considéré au sein de l'institution et ce même pourcentage pour le monde. Un indice supérieur à 1 indique une spécialisation dans le domaine considéré : en l'occurrence, l'Institut Polytechnique de Paris est deux fois plus spécialisé en sciences physiques et en ingénierie-principes et pratiques de l'ingénierie par rapport à la moyenne mondiale.

[23] IP Paris, à travers ses écoles-membres, était partenaires de huit équipex dont le financement s'est achevé au cours de la période évaluée, dont Morphoscope, coordonné par l'École Polytechnique.

        - Réseaux du futur.
    - Un pôle universitaire d'innovation, piloté par un consortium de quatre membres fondateurs (l'Institut Polytechnique de Paris, le CNRS, Inria et la Satt Paris-Saclay), et qui associe cinq partenaires : l'établissement public d'aménagement Paris-Saclay, la région Île-de-France et les trois pôles de compétitivité Systematic Paris-Région, Cap Digital, et Medicen Paris-Région.
- Établissement titulaire de la Charte Erasmus ;
- Chacune des écoles-membres de IP Paris est labellisée Bienvenue en France trois étoiles.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapports publiés entre 2016 et 2019)

Puisque IP Paris a été créé en 2019 comme établissement public expérimental, il n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation par le Hcéres. En revanche, ses établissements-composantes ont, eux, été évalués entre 2016 et 2019, si bien que le comité d'experts a pu prendre connaissance des rapports d'évaluation suivants :

- Rapport d'évaluation de l'École polytechnique (2016),
- Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure de techniques avancées – Ensta ParisTech (2016),
- Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure de techniques avancées de Bretagne – Ensta Bretagne (2021),
- Rapport d'évaluation de l'Institut Mines-Télécom (2018),
- Rapport d'évaluation du Groupe des écoles nationales d'économie et statistique – Génes (2019), devenu en 2025 Groupe ENSAE-ENSAI,
- Rapport d'évaluation de l'École nationale des ponts et chaussées (2019).

Ces différents rapports analysent les points forts, les points faibles et formulent des recommandations propres à chacun des établissements. Dans le cadre du suivi des recommandations examinées dans le présent rapport, il n'aurait pas été pertinent, pour autant, de reprendre la liste de toutes celles qui figurent dans les six rapports cités ci-dessus ; IP Paris ne s'y réfère d'ailleurs pas, ce qui est compréhensible puisque son autoévaluation a été élaborée dans le contexte de la mise en place d'un nouvel établissement public expérimental. Par conséquent, le comité a décidé de ne retenir ici que les recommandations qui ont un impact sur la construction de IP Paris :

Recommandations	Suivi
Rapport d'évaluation de l'École polytechnique (2016)	
Clarifier et consolider la relation entre l'École polytechnique et l'Université Paris-Saclay ainsi que la relation avec les différents partenaires et organisations publiques	Partiellement suivie d'effet
Assurer que les actions stratégiques sont alignées avec un plan réaliste de financement et de développement de ressources propres à moyen et long terme	Partiellement suivie d'effet
Clarifier la stratégie de coopération en recherche et offrir un soutien logistique et financier au développement et à la gestion de projets internationaux et en particulier européens	Partiellement suivie d'effet
Conforter les axes stratégiques conjoints de l'Ensta ParisTech et de l'X, et mutualiser les fonctions support	Suivie d'effet
Faire de la féminisation une priorité au plus haut niveau et développer une politique proactive dans toutes les composantes de l'X	Non suivie d'effet
Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure de techniques avancées – Ensta ParisTech (2016)	
Tirer un plein profit du potentiel de mutualisation, notamment avec l'X, tout en définissant clairement les principes de subsidiarité	Suivie d'effet

Prendre en compte la prédominance de la dynamique sur Saclay, en recentrant le partenariat avec l'Ensta Bretagne sur le champ historique du génie maritime	Suivie d'effet
Rapport d'évaluation de l'École nationale supérieure de techniques avancées de Bretagne – Ensta Bretagne (2021)	
Redéfinir la stratégie globale de partenariat	Suivie d'effet
Rapport d'évaluation de l'Institut Mines-Télécom (2018)	
Poursuivre une démarche proactive de conduite du changement pour renforcer l'implication des personnels au service du projet stratégique et du rayonnement de l'institut	Partiellement suivie d'effet
Rapport d'évaluation du Groupe des écoles nationales d'économie et statistique – Génes (2019)	
Élaborer un contrat d'objectifs et de performance et prendre rapidement une décision sur le positionnement du Génes dans le contexte des nouveaux projets à Rennes et à Palaiseau	Suivie d'effet
Rapport d'évaluation de l'École nationale des ponts et chaussées (2019)	
Réaffirmer le lien formation recherche, notamment à destination des élèves-ingénieurs et des étudiants inscrits dans les cursus de l'école	Suivie d'effet

Les appréciations qui figurent dans la colonne de droite du tableau ont été formulées par le comité du point de vue de l'effet attendu des recommandations sur la création et le développement de IP Paris. Ces appréciations ne sont pas explicitées ici, mais leur analyse est détaillée dans le corps du présent rapport – tout en tenant compte du contexte institutionnel actuel de chacune de ces écoles, qui peut avoir évolué depuis leur dernière évaluation.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation, transmis en juin 2024, et lors de la visite, qui s'est tenue du 28 au 30 avril 2025 et a donné lieu à 52 entretiens, le comité a modulé ses analyses pour tenir compte des spécificités que IP Paris a exprimées en amont de l'évaluation (rencontre stratégique entre l'établissement et le Hcéres). Il a ainsi pris en compte un point d'attention spécifique soumis par l'Institut, à savoir le rôle et les résultats des centres interdisciplinaires, dont l'objectif est de fédérer les départements d'enseignement et de recherche et les laboratoires, de nature disciplinaire, autour de grands enjeux sociétaux qui intéresseront les acteurs socio-économiques.

Concernant le rapport d'autoévaluation, si le comité a apprécié les analyses SWOT[24] à la fin de chacun des trois domaines évalués, il en souligne la qualité inégale en matière d'autoévaluation critique et de réflexion stratégique. Ainsi, certains chapitres mentionnent bien les résultats obtenus par IP Paris, ainsi que les points de vigilance et ses axes de développement futurs : la référence 2, consacrée à la stratégie, indique par exemple les aspects prometteurs de la trajectoire en matière de formation et d'innovation, mais présente également des points de progrès en ce qui concerne la recherche, l'acquisition de ressources propres et le développement durable. En revanche, d'autres passages du rapport d'autoévaluation se contentent de décrire partiellement la situation actuelle, sans apporter de regard critique : c'est le cas de la référence 3, qui établit la liste des partenariats, mais ne fournit pas d'informations sur leur intensité ou leur réel apport, ou de la référence 5, qu'il aurait fallu compléter sur les aspects fonctionnels de l'organisation. Enfin, certaines références se limitent à indiquer des intentions, sans décrire les réalisations ou en omettant de préciser les effets de certaines actions : ainsi, la référence 4, consacrée au développement durable et à la responsabilité

[24] *Strengths, weaknesses, opportunities et threats* [forces, faiblesses, possibilités, menaces).

sociale, et la référence 8, portant sur la politique en matière de ressources humaines, ne disent pas vraiment où l'établissement se situe par rapport à ses propres objectifs, ni quel est l'impact des mesures déjà prises.

Mais, au-delà de cette qualité autoévaluative inégale en fonction des parties du rapport, le comité estime surtout que la question centrale qui se pose à propos de IP Paris – celle du positionnement futur de l'établissement, qui dépend largement du niveau d'intégration des différentes écoles-membres en son sein – n'y est pas abordée clairement, et les différentes annexes illustrent le fait que les intentions à son sujet ont évolué au cours des dernières années. Ce manque affaiblit l'aspect autoévaluatif global du rapport, car l'appréciation de nombreux éléments présentés dépend du niveau d'intégration réel ou souhaité à la sortie de la phase d'expérimentation.

Ceci étant dit, les entretiens conduits pendant la visite ont permis de clarifier de nombreux éléments manquants et de procéder à l'évaluation requise. De ce point de vue, le comité tient à remercier chaleureusement le personnel de IP Paris pour son accueil et pour la parfaite organisation de la visite, qui s'est déroulée dans d'excellentes conditions. Le comité a ainsi eu l'occasion de rencontrer de très nombreux interlocuteurs avec lesquels il a pu mener des discussions franches et directes : il tient à les remercier vivement pour leur collaboration.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement pertinent et une ambition légitime

Comme le soulignent le rapport d'autoévaluation[25] et le contrat d'objectifs et de performance 2022-2026, **IP Paris se positionne comme une institution d'excellence attachée aux enjeux de souveraineté**, en particulier dans les domaines technologique, numérique, économique et de défense, et dont l'objectif stratégique est d'apporter des réponses aux grandes questions sociétales actuelles touchant les thématiques de la santé, des technologies de défense, du climat ou encore de l'intelligence artificielle. **Son ambition, inscrite dans ses statuts et voulue par le Président de la République[26], est de devenir, à l'horizon 2030, un grand institut de science et de technologie de rang mondial, leader en France et parmi les meilleurs en Europe**.

En prenant en compte l'ensemble des informations mises à sa disposition au cours de l'évaluation, **le comité a acquis la conviction suivante :**

- **D'une part, le projet de construction de IP Paris par regroupement de ses cinq, puis six écoles-membres, avec l'arrivée de l'École nationale des ponts et chaussées en juillet 2024, est extrêmement pertinent**. Il vise en effet à rassembler des établissements également animés par des enjeux de souveraineté, liés pour certains par une longue histoire – celle de l'École polytechnique et de ses écoles d'application – et une même situation géographique sur le plateau de Saclay, et à mettre en commun leurs forces particulières et leurs expériences complémentaires pour relever les grands défis sociétaux ;

- **D'autre part, le positionnement de IP Paris est en parfaite adéquation avec l'étendue des domaines d'enseignement et de recherche de ses écoles-membres, avec l'expertise de ses enseignants-chercheurs et avec l'exceptionnelle qualité et l'agilité de ses étudiantes et étudiants ;**

- **Enfin, l'ambition affichée par IP Paris est légitime** : elle est fondée sur les compétences avérées des écoles-membres, et sur l'extraordinaire potentiel de synergie offert par leur regroupement, tant en recherche qu'en formation ou en innovation.

Le comité est conforté dans cette appréciation par l'observation de **la trajectoire parcourue depuis 2019, qui a conduit à de nombreux progrès déjà réalisés dans ce processus de construction, et ce dans un laps de temps relativement court**. Il tient à relever trois principaux éléments de preuve.

- Premièrement, si IP Paris, conformément à ses statuts[27], a des compétences propres en matière de coordination des stratégies de recherche, de formation ou d'innovation des écoles-membres, le comité a pu constater qu'il avait fait de gros efforts pour se doter des moyens organisationnels

[25] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 1.

[26] « À la demande du Président de la République et dans le prolongement de coopérations déjà étroites entre elles, l'École polytechnique, l'Ensta, l'ENSAE Paris, Télécom Paris, Télécom SudParis et l'École nationale des ponts et chaussées se sont rapprochées pour réaliser ensemble un projet partagé d'enseignement supérieur et de recherche, et former un établissement dénommé Institut Polytechnique de Paris délivrant tous les niveaux de diplômes, intégrant profondément ses cursus, mutualisant ses forces et ses équipements et qui devra trouver des voies originales pour évoluer vers un grand institut de sciences et de technologies de rang mondial ». Préambule à l'annexe des statuts de IP Paris de 2019, modifiés en 2024, https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000038535183.

[27] Titre 1er, article 4, https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000038535183.

d'élaborer et d'affirmer une vision commune en la matière[28] : mise en place d'instances statutaires communes, de comités thématiques opérationnels (comité enseignement recherche, vie de campus, systèmes d'information, communication), de directions (direction de projets, direction planning et ressources), de départements d'enseignement et de recherche, d'une *Graduate School*, de schémas directeurs, etc. – autant d'objets qui seront étudiés tout au long de ce rapport.

- Deuxièmement, le comité salue **la pertinence et les premiers résultats scientifiques des sept centres interdisciplinaires** qui ont été créés pour fédérer les compétences et les capacités de recherche de toutes les écoles-membres autour des principaux enjeux sociétaux actuels : le défi climatique, l'intelligence artificielle et la science des données, les besoins technologiques des forces armées, l'ingénierie pour la santé, les arts et les sciences au service d'un écosystème d'innovations technologiques et sociétales, l'élaboration de matériaux, et les activités maritimes. L'existence de ces centres interdisciplinaires a déjà eu un gros impact sur la volonté des chercheurs et des enseignants-chercheurs de se rassembler pour déployer des projets de recherche innovants, pour intervenir ensemble dans l'enseignement, pour attirer des fonds propres et interagir de manière plus intense avec les milieux économiques.

- Enfin, le comité a pu constater que la marque IP Paris commençait à avoir des effets positifs sur **l'attractivité, notamment internationale, de l'établissement, auprès des chercheurs, des enseignants-chercheurs et des étudiants**. Le rapport d'autoévaluation indique ainsi que 40% du personnel académique (contre 38% en 2019) et 42% des étudiants (contre 39%) sont d'origine internationale[29]. Ces effets positifs sont d'ailleurs confirmés par plusieurs recrutements récents dont le comité a eu connaissance au cours de la visite, et résultent d'une stratégie internationale claire et volontaire (*infra*. réf. 3)[30].

Cependant, s'il est convaincu par la pertinence du projet en construction, **le comité estime que le processus d'intégration de IP Paris n'est pas encore abouti** : à ses yeux, la complexité actuelle de la structure de l'établissement et de sa gouvernance ne permet pas d'exprimer pleinement le potentiel exceptionnel que laisse présager le regroupement des écoles-membres au sein de IP Paris. Or, cette situation risque de rendre difficile l'atteinte des objectifs fixés ; elle pourrait également avoir un effet négatif sur l'affirmation du positionnement de IP Paris à long terme et sur la lisibilité de ce dernier pour tous ses partenaires. **Le comité est ainsi d'avis que la poursuite de ce processus d'intégration est d'importance stratégique pour l'avenir de IP Paris** (*infra*. réf. 2).

En outre, si IP souhaite devenir un institut de science et technologie de rang mondial, il doit se positionner par rapport à des institutions étrangères qui ont des ambitions comparables. Dans cette perspective, le rapport d'autoévaluation[31] indique que IP Paris suit attentivement sa progression dans certains classements internationaux (positionnement 2025 : 46e place au classement QS, 71e place au classement THE). Cependant, non seulement l'établissement ne suit pas sa situation dans tous les classements internationaux – le classement de Shangaï ARWU n'est pas mentionné, alors que IP Paris y occupe une place entre 301e et 400e en 2024 – ; mais, de façon plus générale, le comité estime que le fait de se concentrer sur l'évolution de la place de IP Paris dans ces classements n'est probablement pas le seul, ni le meilleur moyen de se positionner et qu'il est préférable de considérer plutôt d'autres indicateurs, par exemple l'attractivité auprès des chercheurs et des étudiants, les moyens mis à disposition de la formation et de la recherche, la qualité et l'employabilité des étudiants, les succès au niveau de l'obtention de fonds compétitifs, notamment de fonds européens et de bourses de l'*European Research Council* (ERC), les succès en matière d'innovation, etc. Autrement dit, **le comité recommande à IP Paris de se concentrer principalement sur ces derniers indicateurs et de les utiliser pour se comparer avec des institutions de rang mondial** (en particulier ses partenaires privilégiés), puis de prendre les mesures nécessaires pour améliorer son positionnement et atteindre ainsi ses ambitions internationales.

---

[28] *Cf*. COP, page 6.

[29] *Cf*. rapport d'autoévaluation, page 42.

[30] *Cf*. document « Stratégie internationale du 7 juillet 2021 ».

[31] *Cf*. Rapport d'autoévaluation, page 3.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Une stratégie qui doit se concentrer sur l'enjeu de l'intégration des écoles-membres

Afin de réaliser son ambition, IP Paris a défini, de manière commune avec ses écoles-membres et leurs tutelles respectives, une stratégie claire formulée de manière détaillée dans le contrat d'objectifs et de performance pour la période 2022-2026. Celui-ci doit ainsi servir de « pierre angulaire […] pour accélérer la transformation de [ses] écoles-membres en [un] institut pluridisciplinaire de science et de technologie de rayonnement mondial »[32]. **Or, aux yeux du comité, ce contrat, s'il est en ligne avec le positionnement et l'ambition de IP Paris, n'apparaît pas suffisamment comme un instrument adapté à cette transformation dans la mesure où il n'aborde pas directement la question du niveau d'intégration des écoles-membres et des moyens opérationnels pour le mettre en œuvre.**

Le contrat d'objectifs et de performance de IP Paris est structuré en huit objectifs stratégiques[33], chacun étant décliné en un certain nombre d'actions[34]. De ce point de vue, **le comité estime que cette stratégie est bien construite, qu'elle met l'accent sur les points importants à prendre en compte pour le développement de l'établissement – production scientifique riche et de qualité, succès aux grands appels à projets, employabilité des étudiants, etc. – et qu'elle est suivie de façon méthodique et critique par IP Paris.** Ainsi, pour chaque objectif, des indicateurs de performance et des jalons sont indiqués et renseignés (nombre d'étudiants, de doctorants, volume total de publications, nombre de projets financés par l'ERC, etc.)[35]. Et si le rapport d'autoévaluation[36] souligne les résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement – la reconnaissance en France et à l'international des formations, les succès du domaine de l'innovation et l'attractivité des talents internationaux –, il pointe également, de manière lucide, des progrès à réaliser en matière de publications scientifiques (baisse du volume total de publication entre 2019 et 2023 et, surtout, baisse significative de l'indicateur normé de qualité des publications[37]), d'acquisition de ressources propres et de développement durable. **Le comité salue donc à la fois les résultats obtenus par IP Paris en quelques**

---

[32] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 3.

[33] "1. Poursuivre la croissance des effectifs étudiants tout en maintenant le niveau d'excellence et la réputation d'IP Paris et de ses écoles sur la formation en sciences, en particulier en mettant en œuvre une offre de formation par la recherche dans des domaines scientifiques cœur et porteurs 2. Amener le centre de recherche IP Paris au meilleur niveau mondial, en développant une politique ambitieuse de recrutement du corps professoral et en renforçant le rôle des départements disciplinaires, tout en développant des centres interdisciplinaires sur des enjeux sociétaux 3. Développer des partenariats stratégiques étroits, notamment dans le cadre de laboratoires communs et de centres interdisciplinaires, avec les ONR, d'autres établissements de l'ESR et les entreprises 4. Bâtir avec l'ensemble des parties prenantes un écosystème incontournable en matière d'entrepreneuriat et d'innovation technologique 5. Amener le campus de l'Institut Polytechnique de Paris aux meilleurs standards internationaux, exemplaire en matière de développement durable, afin d'offrir une expérience attractive à tous les étudiants et personnels 6. Bâtir un Institut de Science et de Technologie international, responsable et inclusif 7. Mettre en œuvre une politique de ressources humaines partagée offrant des perspectives de carrière attractives 8. Renforcer le développement rapide des ressources et sécuriser leur pérennité », Contrat d'objectif et de performance, page 11.

[34] Par exemple, pour l'objectif 1, l'action 1.1 est de « définir l'offre cible de formation IP Paris suivant 4 axes majeurs : la formation ingénieur, la formation par la recherche, la formation professionnalisante et la formation continue », l'action 1.4 est de « faire d'IP Paris un centre reconnu d'innovation pédagogique », contrat, pages 13 et 14 ; pour l'objectif 2, l'action 2.1 est de « Construire une organisation intégrée de la recherche en renforçant le rôle des départements d'enseignement et de recherche et en soutenant les laboratoires existants, notamment en ce qui concerne les fonctions d'appui », contrat, page 17 ; etc.

[35] *Cf.* « COP IP Paris 2022-2026 – Suivi des indicateurs de pilotage 2023 ».

[36] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 4.

[37] *Cf.* Indicateurs COP IP Paris 2022-2026. L'indice d'impact d'un établissement est la moyenne des scores de citation normalisés de ses publications. La méthode consiste à calculer un score normalisé (par catégorie de la base WoS, type de document et année) pour chaque publication, de façon à obtenir une mesure comparable pour tous les articles. Un indice d'impact supérieur à 1 signifie que les publications de l'établissement sont plus citées en moyenne que les publications du même domaine dans le monde, en considérant un même délai laissé pour les citations après la date de parution.

années seulement et le suivi critique de la trajectoire qu'il met en œuvre, condition essentielle à la réalisation de son ambition.

Cependant, malgré la pertinence du contrat d'objectifs et de performance, **le comité estime que l'élément stratégique primordial pour l'avenir de l'établissement n'y figure que de manière relativement marginale**. **En effet, la question du niveau d'intégration des écoles-membres au sein de IP Paris et du modèle visé à la sortie de la phase d'expérimentation n'a pas véritablement de place dans ce contrat**. Seuls certains aspects de cet enjeu y sont évoqués au moment de discuter l'objectif 1, IP Paris indiquant que, pour atteindre les ambitions affichées, l'établissement public expérimental a une triple mission : coordonner et piloter le développement du projet partagé, exercer un effet de levier sur les ressources contractuelles publiques et privées, et opérer des services transverses mutualisés. Or, cette question est essentielle du point de vue stratégique et **le comité est d'avis que la mise en commun des compétences et du fonctionnement des écoles-membres au sein de la structure de IP Paris est encore relativement modeste (*infra*, réf. 5), et n'offre pas, à ce stade, toutes les conditions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés**. Ce constat correspond d'ailleurs au contenu de la lettre de mission du Gouvernement de novembre 2023[38] adressée au président du directoire, qui affirme notamment que « l'institut doit évoluer d'un état d'animation et de coopération de cinq écoles d'ingénieurs à celui d'un établissement plus intégré, reconnu au niveau international ».

Le comité recommande à IP Paris de faire de cette question un enjeu explicite de sa stratégie future avec ses écoles-membres et ses différentes tutelles – élément d'autant plus crucial en prévision de sa sortie d'expérimentation.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Une politique partenariale cohérente avec le positionnement et l'ambition internationale de IP Paris

a) Des partenariats académiques nationaux concentrés sur le plateau de Saclay

Si IP Paris, notamment à travers ses écoles-membres, bénéficie d'une grande réputation au niveau national, il a choisi de concentrer ses partenariats académiques sur le plateau de Saclay, principalement avec HEC Paris, mais également avec l'Université Paris-Saclay. Ainsi, le rapport d'autoévaluation ne cite pas d'autres collaborations stratégiques avec des institutions académiques françaises, si ce n'est le lien entre l'École nationale des ponts et chaussées et l'Université Gustave Eiffel et, bien entendu, les relations très intenses avec les organismes nationaux de recherche, principalement avec le CNRS et Inria, mais également avec le CEA et l'Onera (*infra*. réf. 10). La raison avancée par IP Paris est que l'établissement préfère, du moins dans un premier temps, se concentrer sur le développement de ses partenariats en Région Île-de-France et sur son rayonnement international, ce que le comité comprend parfaitement.

Concernant le partenariat avec l'Université Paris-Saclay, le comité en est venu au constat suivant. IP Paris souligne que son positionnement se veut complémentaire à celui de l'Université Paris-Saclay, ce qui se traduit par l'existence en un même lieu de deux pôles de niveau mondial, un institut de science et de technologie d'un côté, une grande université pluridisciplinaire de l'autre[39]. Or, aux yeux du comité, cette complémentarité se construit davantage à travers certains projets[40] et des relations interpersonnelles entre chercheurs et enseignants-chercheurs qu'à un niveau proprement institutionnel, et son potentiel remarquable de synergies ne lui parait pas suffisamment exploité. Les collaborations existent ainsi principalement dans les domaines des mathématiques, du numérique et des technologies quantiques, avec deux unités de recherche en cotutelles et le partage de responsabilité dans quatre programmes de master co-accrédités (Mathématiques et applications, Ingénierie nucléaire, Design et Sociologie), sans oublier la coordination nécessaire entre les deux

[38] *Cf*. document « Orientations stratégiques de l'Institut Polytechnique de Paris », pages 2 et 3.

[39] Rapport d'autoévaluation, page 3.

[40] Notamment Quantum Saclay, l'école doctorale Hadamard, le Paris Saclay Cancer Cluster et la mutualisation des moyens de calcul.

établissements sur des sujets très concrets comme la gestion du campus et les questions de logement et de transports. **Afin de tirer le meilleur parti de la complémentarité entre les deux établissements, le comité recommande donc à IP Paris d'inscrire les partenariats existants dans une véritable stratégie de collaboration institutionnelle avec l'Université Paris-Saclay, d'ancrer ce partenariat dans la durée et de le rendre indépendant des personnes impliquées**[41].

Par ailleurs, cette relation privilégiée devrait servir à **accroître l'attractivité des deux établissements** lors des recrutements de personnels académiques, en s'appuyant sur l'extraordinaire potentiel de collaboration et les possibilités de carrière présentes sur le plateau de Saclay. Cet environnement constitue notamment un avantage déterminant pour attirer des chercheurs et des enseignants-chercheurs.**–En revanche, le comité attire l'attention des instances de gouvernance de IP Paris** sur le risque qu'une telle proximité géographique puisse engendrer une concurrence délétère entre les deux établissements, notamment si l'un venait à recruter un talent de l'autre institution**. Il invite IP Paris à établir, en concertation avec l'Université Paris-Saclay, des règles communes encadrant les recrutements et les relations avec les partenaires extérieurs.**

Il en va de même vis-à-vis du partenariat avec HEC Paris. Si celui-ci s'est traduit, au cours de la trajectoire évaluée, dans de nombreuses actions – la co-accréditation de l'école doctorale de IP Paris, du diplôme d'établissement de cycle pluridisciplinaire d'études supérieures (avec l'Université Paris-Saclay), la création d'un centre interdisciplinaire (Hi !Paris, lauréat de l'appel IA Cluster), la participation d'HEC Paris au centre *Energy for Climate*, au Labex ECODEC ou encore à l'école universitaire de recherche *Data EFM* –, il demeure trop peu structuré sur le plan institutionnel. C'est d'ailleurs un point soulevé par la lettre de mission du gouvernement de novembre 2023, qui appelle IP Paris à « renforcer son partenariat stratégique avec HEC Paris »[42]. **Le comité recommande donc à IP Paris d'aborder dès que possible la question de l'avenir de ses relations avec HEC Paris, d'un point de vue stratégique et durable**.

b) Une nouvelle politique internationale prometteuse

Si la réputation de IP Paris est exceptionnelle au niveau national, le comité estime qu'elle doit être encore mieux affirmée au niveau international, condition nécessaire pour que l'établissement devienne un institut de science et de technologie de rang mondial, conformément à son ambition.

Dans ce but, IP Paris vise prioritairement à s'insérer dans des réseaux d'institutions de très haut niveau. Cela se traduit, d'une part, par la définition d'une liste d'universités prestigieuses avec lesquelles il s'agit d'établir et de maintenir des partenariats stratégiques (le rapport d'autoévaluation évoque notamment *Berkeley, Columbia, Caltech, University of Tokyo*, Université Mohammed VI Polytechnique, *Kings College, EPFL, Politecnico di Milano*…) ; et, d'autre part, par l'intégration de IP Paris dans le réseau européen Eurotech[43] en 2023. Par ailleurs, l'École polytechnique est membre fondateur, et IP Paris partenaire associé, de l'alliance EuroTeQ, qui réunit des universités de science et de technologie – dont celles faisant également partie de Eurotech –, et qui a reçu le label d'université européenne en 2020 par la Commission européenne (label renouvelé en 2023).

Si ces partenariats ont été noués lors d'une première phase du développement de IP Paris, l'établissement est récemment entré dans une seconde phase : lors de la visite, le comité a en effet appris que **IP Paris avait élaboré une nouvelle stratégie internationale, qui a été approuvée par le conseil d'administration au début de l'année 2025**. Le comité souligne les principes fondamentaux de cette stratégie, qui veut dépasser une liste d'accords ponctuels permettant des échanges d'étudiants pour se concentrer, en plus de la participation aux réseaux évoqués plus haut, **sur un nombre restreint de partenariats privilégiés avec des institutions académiques étrangères de grande qualité**[44]**, avec qui IP Paris trouve une certaine similitude de positionnement et de culture scientifique – partenariats construits sur une palette assez large d'intérêts communs** (comprenant des échanges d'étudiants, mais aussi des collaborations de recherche, le montage

[41] Cette proposition a été abordée lors de l'entretien avec le Président de l'Université Paris-Saclay.

[42] *Cf*. document « Orientations stratégiques de l'Institut Polytechnique de Paris », page 3.

[43] L'alliance Eurotech comprend six partenaires : Technical University of Denmark (DTU) ; École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) ; Institut Polytechnique de Paris (IP Paris) ; Technion Israël Institute of technologie ; Eindhoven University of Technology ; Technical University of Munich (TUM).

[44] Les partenaires d'EUROTEQ plus un à trois partenaires dans des pays cibles : Brésil, Canada, Chine, Inde, USA… (information issue des entretiens).

de projets scientifiques d'envergure, et éventuellement la création de diplômes communs). **Le comité salue les intentions qui guident cette stratégie, caractérisée par la recherche de la qualité des interactions plutôt que par leur nombre, et il encourage IP Paris à la mettre en œuvre rapidement** dans la mesure où elle est susceptible d'avoir un impact important sur l'intensité de ses relations internationales et, par conséquent, sur son rayonnement au-delà des frontières. De ce point de vue, il attire l'attention de l'établissement sur plusieurs points :

- D'abord, le comité invite IP Paris à utiliser les partenariats qui seront ainsi créés pour **soutenir et stimuler la mobilité des étudiants,** qui n'est pas encore au niveau d'une institution de rang mondial ;

- Ensuite, au niveau européen, **le comité encourage IP Paris à tirer davantage parti du réseau Eurotech dans le cadre de sa nouvelle stratégie internationale, et de développer des partenariats de recherche et d'innovation de grande envergure,** notamment à travers les programmes européens de recherche.

- Par ailleurs, dans ce contexte de mise en place de nouveaux partenariats, le comité recommande à IP Paris de veiller à ce que le développement de ces derniers tienne compte de l'exigence d'exclure du périmètre de collaboration certaines activités spécifiques à la défense et à l'enjeu de souveraineté de la France ; de même, il est important que le développement de ces partenariats soit poursuivi en appréciant sans cesse l'évolution du contexte géopolitique, tel qu'il est perçu par les ministères de tutelle. Enfin, le comité estime que l'ambition internationale de IP Paris ne doit pas se réaliser au détriment de l'importance pour la France de former en nombre suffisant les ingénieurs et scientifiques dont le pays a besoin.

c) Des partenariats économiques et industriels qui reposent sur des liens très forts avec les plus grandes entreprises françaises

Enfin, concernant les partenariats socio-économiques, cruciaux pour le développement d'un institut de technologie de rang mondial, **le comité est très favorablement impressionné par l'intensité des relations que IP Paris entretient et développe avec de très nombreuses grandes entreprises** (plus de 250 entreprises partenaires, dont 75% des entreprises du CAC40[45]) possédant une implantation en région, en particulier sur le plateau de Saclay, et par l'impact fort de ces relations sur le tissu économique national. De plus, le comité a pris note que **la stratégie de IP Paris est largement guidée par la volonté d'établir un environnement d'innovation** en renforçant l'entrepreneuriat et l'innovation technologique[46] (*infra*, réf.12 et 13). **Il s'agit là de résultats remarquables, que le comité salue.**

Référence 4. « L'établissement mène une politique active dans le champ du développement durable et de la responsabilité sociétale »

4 / Des intentions clairement affichées, mais une réalisation qui tarde à déployer ses effets

a) Le développement durable comme enjeu stratégique prioritaire

Comme cela a été indiqué plus haut (*supra*, réf. 1), le positionnement stratégique de IP Paris est caractérisé par l'ambition d'apporter des réponses aux grands enjeux sociétaux à travers la recherche et la formation. **Parmi ces enjeux, le développement durable figure évidemment en bonne place**[47]. Dans cet esprit, le contrat d'objectifs et de performance aborde ce thème à plusieurs reprises : l'action 5.3 demande de développer un campus exemplaire en matière de transition écologique et sociale, l'action 6.4 souhaite que IP Paris forme les

[45] *Cf*. Rapport d'autoévaluation, page 1.

[46] *Cf*. COP, objectif 4.

[47] *Cf*. rapport d'autoévaluation, page 2.

leaders de demain, qui contribueront à la transition écologique, et l'action 6.5 présente la transition énergétique et environnementale comme une priorité absolue en matière de recherche et d'innovation[48].

Cependant, si, en la matière, des efforts ont été réalisés par les écoles-membres de IP Paris[49], **le rapport d'autoévaluation[50] et les entretiens ont confirmé que l'Institut, en tant qu'établissement, a du retard dans la mise en œuvre d'une stratégie globale sur ce sujet**. Certes, le comité salue les progrès réalisés par le centre interdisciplinaire « *Energy for Climate* (E4C) » qui peut déjà présenter des démonstrateurs innovants en matière de transition énergétique. Mais, concernant la feuille de route en matière de développement durable, qui a été présentée à l'*International Scientific Advisory Board* (ISAB) en 2023[51], le comité n'a pas reçu de précisions sur son statut actuel, ni sur son impact. En outre, le rapport d'autoévaluation n'est pas explicite sur la politique que IP Paris met en place en vue d'inciter les étudiants et ses personnels aux comportements éco-responsables.

Par conséquent, **le comité encourage vivement IP Paris à s'appuyer sur les efforts entrepris au niveau des écoles-membres, à faire essaimer les bonnes pratiques et à établir ainsi une véritable politique commune à l'ensemble de l'établissement en matière de développement durable, puis à la décliner en son sein**. Au niveau de l'enseignement, cette politique doit définir la place du développement durable dans les programmes de formation afin de répondre à l'objectif de former les leaders de demain, qui contribueront à la transition écologique. En matière de recherche, elle doit prévoir de réaliser régulièrement une cartographie de recherche au regard des enjeux environnementaux auxquels elle souhaite contribuer spécifiquement et de mettre en place une analyse commune aux six écoles-membres sur l'impact environnemental de toutes leurs activités de recherche. Enfin, il convient de poursuivre les travaux lancés qui sont relatifs à la gestion des campus des écoles-membres afin de les rendre plus durables.

b) Des résultats insatisfaisants en matière de diversité et d'égalité des chances

En ce qui concerne à présent la responsabilité sociétale, le contrat d'objectifs et de performance fixe également des objectifs clairs : poursuivre la diversification du recrutement des étudiants (action 6.6), mieux accueillir les personnes en situation de handicap (action 6.7), participer à la politique nationale d'égalité des chances (action 6.8), garantir la diversité du corps professoral et de l'ensemble des personnels (action 6.9). Malheureusement, **les résultats en matière de diversité et d'égalité des chances ne correspondent pas aux attentes fixées par l'établissement** :

- D'abord, au regard des objectifs que IP Paris s'est fixé à l'horizon 2026 (40 % de femmes dans les recrutements d'enseignants-chercheurs et dans les instances de gouvernance de IP Paris), **l'établissement fait le constat[52] que si, en 2023, la part des femmes dans les instances de gouvernance avoisine la cible, l'établissement en est loin pour ce qui touche au recrutement des enseignants-chercheurs (21%)**. En particulier, les dispositifs de recrutement (*en tenure track*, notamment) n'ont pas permis de modifier ce déséquilibre, malgré la volonté dont IP Paris fait état (*infra*, réf. 11)[53]. Il en va de même de la proportion de femmes parmi les étudiants primo-entrants, et de candidats issus des milieux socialement défavorisés[54], en dépit de l'implication de IP Paris dans ce domaine, notamment à travers les programmes des cordées de la réussite. De ce point de vue, **le comité salue la création**

[48] Un centre interdisciplinaire *Energy for climate* traite ces sujets.

[49] L'ENPC a ainsi plusieurs réalisations documentées à son actif, notamment l'élaboration en 2023 d'un plan de transition écologique, la mesure de son bilan carbone, une économie d'énergie de 40% entre 2014 et 2023, une offre de formation clairement orientée vers la transition écologique, etc. (rapport d'autoévaluation de l'école, pages 10-13) ; l'Ensta a reçu en 2024 le label « développement durable et responsabilité sociétale » ; l'École polytechnique a placé le développement durable comme premier objectif stratégique (contrat d'objectifs et de performance 2022-2026 de l'École polytechnique, page 14) et a déjà de beaux succès à son actif comme l'organisation de séminaires obligatoires pour l'ensemble de tous les apprenants.

[50] *Cf*. rapport d'autoévaluation, page 7.

[51] *Cf*. document « IP Paris – *Sustainability plan* ».

[52] *Cf*. document « Suivi des indicateurs de pilotage en 2023 », page 10.

[53] *Cf*. rapport d'autoévaluation, pages 33 et 34.

[54] Proportion de femmes parmi les étudiants primo-entrants égale à 25% en 2022 et à 24% en 2023 pour un objectif de 26%, respectivement 27%. Voir rapport d'autoévaluation, page 8.

par IP Paris de son propre Centre égalité des chances, dont la mission est d'inscrire les efforts des écoles-membres dans une politique commune dont l'un des objectifs est « de parvenir, au sein des écoles-membres, à une plus grande diversité dans le recrutement des élèves en termes géographique, social, et de genre »[55]. Le comité encourage donc vivement l'établissement à mobiliser rapidement son Centre pour intensifier les actions en la matière[56].

- Ensuite, sur le plan de l'organisation, des référents égalité entre femmes et hommes ont certes été nommés[57] et un plan égalité professionnelle entre femmes et hommes[58] vient d'être rédigé, mais, au moment de la visite du comité, il n'a pas été diffusé, ni fait l'objet de déclinaisons en actions concrètes. Si les dispositifs mis en place et prévus sont susceptibles de produire des effets positifs, le comité n'a pas senti que le pilotage de ce dossier sensible était engagé, ni qu'il était sur la voie d'une stratégie harmonisée. De ce point de vue, **le comité recommande la mise en œuvre d'un plan d'action ambitieux en faveur de l'égalité, visant à la fois à identifier et corriger les biais systémiques dans les processus de sélection, à garantir une évaluation équitable des candidatures, quel que soit le genre des candidats, et à mettre en place des mesures correctives concrètes, notamment en élargissant les critères de sélection et en composant adéquatement les comités de sélection**.

- Enfin, pour le recrutement de travailleurs reconnus handicapés (RQTH), IP Paris est associé à d'autres structures, dont les écoles-membres, sans qu'il satisfasse pour l'instant aux obligations réglementaires en la matière.

Le comité estime que ces quelques sujets ne reçoivent pas encore l'attention que devrait leur porter IP Paris et il l'incite à être plus offensif dans les mesures qu'il met en place pour décliner les stratégies qu'il promeut (égalité professionnelle entre femmes et hommes, lutte contre le harcèlement et les violences sexistes et sexuelles[59], mesures liées à l'éco-responsabilité, notamment). **Le comité rappelle que ces questions doivent être prises au sérieux pour garantir le bon fonctionnement et la réputation de l'établissement. Il encourage IP Paris à mettre en œuvre sa politique en matière de diversité et d'égalité des chances de manière coordonnée et synchronisée dans l'ensemble de l'établissement.** Cette politique doit proposer des actions concrètes dont le suivi doit être assuré régulièrement, et elle doit être disséminée au sein de toute la communauté de IP Paris (*infra*, réf. 8 et 11). De ce point de vue, le projet à venir[60] de créer une direction des ressources humaines permettra d'engager certains de ces chantiers et de conduire l'établissement vers des rapprochements et des collaborations fructueux.

---

[55] https://www.ip-paris.fr/propos/centre-egalite-des-chances.

[56] Cf. document « Stratégie égalité des chances IP Paris – Mise en place du Centre égalité des chances ».

[57] *Cf*. document « Règlement intérieur - IP Paris - 2023 », page 26.

[58] *Cf*. entretiens.

[59] Depuis la visite, et conformément à la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, les services communs d'IP Paris se sont dotés d'un protocole sur le signalement et le traitement des cas de harcèlement, discrimination et violences à caractère sexuel et sexiste, ce qui constitue une première étape importante en la matière.

[60] *Cf*. entretiens.

Référence 5. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

5 / Une organisation et une gouvernance dont l'intégration doit se poursuivre

a) Une organisation encore complexe mais sur une voie d'intégration

Sur le plan de l'organisation, IP Paris consiste à la fois dans le rassemblement d'écoles d'ingénieurs reconnues sur le plan national, d'établissements conservant leur personnalité morale, et d'unités de recherche dont ils sont tutelles – et dont près de la moitié sont en co-tutelle avec des organismes nationaux de recherche (*infra*, réf. 10) –, mais également dans la création d'un établissement public doté de missions spécifiques, qu'il s'agisse de la définition et de la mise en œuvre d'un projet et d'une stratégie partagés, de la conduite de la stratégie de recherche et d'innovation des écoles-membres, de la coordination de l'offre de formation et du développement d'actions pour renforcer son rayonnement international et celui de ses écoles-membres[61]. Ce sont ces missions qui justifient que IP Paris dispose de compétences propres – dont la coordination de l'organisation de la recherche, la mise en place d'une offre de formation orientée vers la recherche et l'international, ou encore la promotion de son développement international – et expliquent que l'établissement ait créé un certain nombre de structures nouvelles lui permettant de les assurer, qu'il s'agisse de la *Graduate School*, en charge du pilotage administratif des master et du doctorat, du *Grants Office*, guichet unique en appui aux chercheurs pour l'élaboration de réponses aux différents appels à projets, des sept centres interdisciplinaires qui coordonnent la recherche sur des enjeux sociétaux et contribuent à l'enseignement, ou encore des dix départements d'enseignement et de recherche.

Dès lors, le mode d'organisation de ces différentes structures et acteurs cohabitant au sein de IP Paris est régi par deux principes complémentaires, qui définissent un certain niveau d'autonomie des écoles-membres et d'intégration à l'établissement IP Paris : la subsidiarité et la logique matricielle. La subsidiarité, d'un côté, s'incarne notamment dans le rôle d'opérateur laissé aux écoles-membres, que ce soit dans le pilotage des formations ou dans l'exercice de leur tutelle sur les unités de recherche. La logique matricielle, pour sa part, réside par exemple dans l'intégration des unités de recherche, dont les écoles-membres sont tutelles (et non IP Paris) dans des structures créées par IP Paris (les départements d'enseignement et de recherche, les centres interdisciplinaires) et qui permettent à ce dernier de conduire une stratégie de recherche commune aux écoles-membres. De ce point de vue, **le comité constate que la création de ces structures intermédiaires entre l'échelon central et les composantes de formation et de recherche sont particulièrement pertinentes et adaptées au mode d'organisation choisi par l'établissement.**

Ainsi, malgré la complexité de l'organisation qui vient d'être décrite, le comité, notamment au travers de certains entretiens, a pu percevoir la logique d'ensemble qui préside à la mise en place progressive d'une organisation intégrée. Toute la question, dès lors, est de savoir si elle est efficace. Or, sur ce point, **tout en reconnaissant le bien-fondé de cette logique d'ensemble, le comité note que les rôles et les prérogatives des différents éléments de l'organisation restent à être formalisés, de même que les relations entre eux, mais surtout que le niveau exact d'intégration souhaité des écoles-membres dans la structure IP Paris n'est pas précisément déterminé, et qu'en l'état, il ne permet pas à l'établissement d'exploiter tout son potentiel.**

Le comité a certes compris la position du président du directoire de IP Paris en la matière, **qui procède de manière pragmatique et constructive pour créer des synergies, tout en veillant à préserver les équilibres en**

---

[61] « L'Institut Polytechnique de Paris a pour missions : 1° L'élaboration collective d'un projet et d'une stratégie d'excellence partagés, ainsi que de la traduction de cette dernière en actions et programmes à mener dans une perspective pluriannuelle ; 2° La mise en œuvre de ces actions et programmes, dont la réalisation peut être confiée à une ou plusieurs écoles-membres engageant leurs moyens ; 3° La conduite de la stratégie de recherche et du transfert de technologie de ses écoles-membres ; 4° La coordination de la formation ; 5° Le développement d'actions pour renforcer sa reconnaissance internationale et celle de ses écoles-membres », voir https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000038535183, titre II, article 3.

place (l'autonomie et la visibilité d'écoles prestigieuses). Il reconnaît que cette manière d'avancer dans la construction de IP Paris possède l'avantage de consolider l'établissement **et d'instaurer un climat de confiance** entre toutes les parties – elle se traduit concrètement par le fait que le droit de véto des écoles-membres semble peu, voire pas utilisé. Cependant, sans vouloir promouvoir un objectif de fusion des écoles-membres dans la structure de IP Paris, **le comité estime qu'il est indispensable d'aller plus loin dans ce processus de mise en commun**. Lors de plusieurs entretiens, **le comité a constaté la faiblesse du sentiment d'appartenance à IP Paris des personnels et des étudiants** et le regret de plusieurs interlocuteurs internes au sujet de la grande complexité de l'organisation et d'un projet qui n'avance pas assez vite pour qu'ils soient en mesure d'en percevoir les avantages annoncés. Pour cette raison, et même si le comité salue les progrès déjà réalisés, **il est d'avis que IP Paris doit absolument intensifier les moyens de créer de nouvelles synergies entre les écoles-membres afin de motiver et fédérer les personnels et les étudiants**. **Pour y parvenir, les éléments suivants devraient être rapidement intégrés dans la stratégie de l'établissement :**

- **Il est nécessaire de mieux formaliser les rôles et les relations entre les acteurs de la recherche :** il convient, d'une part, de profiter de l'aspect fédérateur des centres interdisciplinaires et de les mettre encore mieux en valeur, par exemple en les impliquant plus dans l'enseignement, et, d'autre part, de confier plus de responsabilités décisionnelles aux dix départements d'enseignement et de recherche de IP Paris, dont le rôle et l'apport, en l'état, ne sont pas apparus particulièrement clairs aux yeux du comité. Ce dernier estime notamment que ces départements ont vocation à participer à la gestion des ressources et au recrutement des chercheurs et des enseignants-chercheurs – condition nécessaire pour permettre à IP Paris de coordonner efficacement la stratégie de recherche partagée (*infra*, réf. 10 et 11).

- Afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation, **il est impératif de renforcer les services centraux et d'intensifier l'harmonisation des services et des politiques à l'échelle de l'ensemble de IP Paris**. Le comité recommande vivement de poursuivre les efforts déjà entrepris en partageant les bonnes pratiques, en harmonisant les règles de fonctionnement et en centralisant ce qui peut l'être, tout en trouvant dans chaque cas le bon équilibre entre la coordination nécessaire à l'échelon central et le besoin de proximité des prestations de service. **Cette recommandation doit être suivie de manière urgente dans les domaines prioritaires que sont les ressources humaines, la gestion financière – par exemple, IP Paris n'a pas de vision globale des coûts analytiques de chacune des formations de son périmètre, ce qui limite grandement sa capacité à assurer une mission de coordination de la formation (*infra*, réf. 17) – et les systèmes d'information**. Mais elle doit également être suivie d'effets dans tous les autres domaines comme la démarche qualité, la politique immobilière et du logement, la politique en matière de développement durable, la politique d'égalité des chances, la lutte contre le harcèlement et les violences sexistes et sexuelles, et la politique de la vie étudiante (*cf.* réf. 4 et 6 à 9).

- Enfin, **il est indispensable de confier – du moins à terme – plus de leviers financiers** au directoire pour assurer la mise en commun et l'harmonisation évoquées au point précédent et pour financer des projets fédérateurs concernant l'ensemble de IP Paris.

Le comité est convaincu que la démarche esquissée ci-dessus est nécessaire pour augmenter l'adhésion au projet de construction de IP Paris, simplifier le fonctionnement et – finalement – mettre en place les meilleures conditions pour que l'établissement atteigne les objectifs correspondant à son ambition et à sa volonté de rayonnement international. Il note que l'ISAB a d'ailleurs formulé certaines recommandations allant dans ce sens. **Le comité estime que l'appréciation du sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants est un bon moyen de mesurer la réussite de cette démarche**.

b) Une gouvernance qui doit passer du stade expérimental à un stade plus institutionnel

Face à une organisation complexe, la gouvernance se compose d'un grand nombre d'instances : un conseil d'administration, un conseil académique, un ISAB, un directoire, un comité exécutif (composé du directoire, des neuf vice-présidents de IP Paris et de membres invités). À ces instances se rajoutent celles des écoles-membres (conseil d'administration, conseil de direction, différents conseils internes) et celles des laboratoires (conseil d'unité et conseil scientifique) et des centres interdisciplinaires. Les comités sociaux d'administration (CSA) se trouvent également au niveau de IP Paris et des écoles-membres. Enfin, le fait que l'ENSAE fasse partie de IP Paris, mais également du Groupe ENSAE-ENSAI, et que les écoles Télécom Paris et Télécom

SudParis soient membres de IP Paris, mais également de l'IMT, augmente la complexité de la gouvernance de l'établissement.

Or, à cette complexité s'ajoute l'absence de formalisation des interactions entre ces différentes instances et de la manière dont se construisent les décisions. Le recrutement des enseignants-chercheurs en est un exemple, notamment pour ce qui est de la définition des besoins et de la conduite des processus de recrutement (*infra*, réf. 11). La construction budgétaire en est un autre, tout comme la gestion des ressources humaines (*infra*, réf. 7 et 8), IP Paris n'ayant pas encore de vision précise du budget consolidé de son périmètre. **Le comité encourage donc IP Paris à se saisir des perspectives offertes par la sortie d'expérimentation, au plus tard en 2028, pour remédier à cette situation et dessiner l'organisation, le fonctionnement et la gouvernance de l'établissement au moment de cette sortie. IP Paris doit passer de la phase « expérimentale » actuelle à une phase plus « institutionnelle », où le fonctionnement pourrait être davantage formalisé, notamment en matière de compétences décisionnelles et de besoin de coordination**. À ce propos, le comité salue le processus en cours, qui consiste à nommer des vice-présidents affectés aux secteurs placés sous leur responsabilité et qui n'assument pas simultanément une autre fonction de gouvernance : ce choix renforce leur légitimité et diminue le risque de conflits d'intérêts.

6 / Une communication opérationnelle, qui doit se doter d'une stratégie

Le service communication de IP Paris est organisé en deux pôles : la communication institutionnelle (4 ETP) et la communication scientifique (2 ETP). Un comité de communication, composé des directeurs de la communication des écoles-membres, accompagne ce service. Or, si ce service réalise de nombreuses actions[62] qui sont de nature à permettre aux personnels et aux étudiants d'être correctement informés de la stratégie de l'établissement et de sa mise en œuvre, le comité souligne néanmoins que les nombreuses évolutions dans le périmètre et l'organisation de IP Paris n'ont pas permis la définition d'une stratégie de communication qui aille au-delà de l'accompagnement de l'activité courante. **Le comité recommande donc à IP Paris de se doter de cette stratégie, tant en interne qu'en externe.** Il l'encourage à évaluer, d'une part, comment la stratégie de communication interne pourrait être un accompagnement utile à l'intégration souhaitée, notamment en mettant en évidence les modifications apportées à l'organisation et les avantages qui y sont liés, et par conséquent au renforcement du sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants. D'autre part, il convient d'élaborer une stratégie de communication externe, qui coordonne celle des écoles-membres, des centres interdisciplinaires – la stratégie internationale de 2021 prévoyait d'ailleurs que chacun de ces centres ait sa propre stratégie internationale – et, enfin, celle de IP Paris lui-même.

7 / Une refonte des systèmes d'information bien engagée, sur des bases réalistes

Le rapport d'autoévaluation et les entretiens mettent clairement en évidence les enjeux en matière de systèmes d'information : il s'agit de répondre à la fois aux contraintes légales en matière de cybersécurité et aux besoins de pilotage de IP Paris, notamment en ce qui concerne la centralisation des données. De ce point de vue, le schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) de décembre 2022 précise les chantiers en cours et en décrit les plannings et les budgets. Il apparaît ainsi que l'intégration fonctionnelle des systèmes d'information des écoles-membres est en bonne voie, notamment à travers, d'une part, la création récente d'un LMS (*Learning Management System*) commun, qui est également un outil d'intégration des pratiques pédagogiques et un facilitateur des synergies entre formations, et, d'autre part, le projet HAPI (Harmonisation et Automatisation des Processus Inter-établissement), qui doit permettre d'harmoniser les systèmes d'information pour une gestion cohérente des inscriptions, des emplois du temps et des évaluations, et d'automatiser les échanges de données entre écoles-membres.

---

[62] Présence sur les réseaux sociaux, webinaires, podcasts, vidéos, newsletters, interviews de responsables, évènements académiques, rapports d'activité, échanges avec le personnel notamment sur les évolutions de IP Paris.

Le comité observe que les chantiers lancés sont nécessaires et cohérents entre eux et que la méthode retenue, qui consiste à rendre les systèmes d'information existants interopérables, est une solution réaliste. En revanche, il n'a pas pu prendre connaissance des schémas directeurs des systèmes d'information de chaque école-membre, évoqués dans celui de IP Paris[63], ni porter un avis sur la cohérence globale de ces différents schémas. Pour autant, le fait d'avoir choisi un même prestataire pour les écoles-membres et IP Paris semble être la garantie de cette cohérence[64].

Les entretiens ont montré que le travail engagé a d'ores et déjà produit des résultats concrets : un badge d'accès aux bâtiments et aux salles et une adresse e-mail IP Paris pour les enseignants-chercheurs, les personnels et les étudiants inscrits dans des cursus de l'établissement ont été créés, l'interopérabilité des systèmes d'information des écoles-membres (inscriptions pédagogiques et administratives, emplois du temps, notes) avec une application smartphone pour consultation[65] et le LMS ont été mis en place. Un projet est en cours pour mutualiser les moyens de calcul de toutes les écoles-membres sur une plateforme unique servant de guichet de service. Enfin, une stratégie de sécurité des systèmes d'information (SSI) a été validée par les écoles-membres et un responsable SSI est en cours de recrutement.

Le comité considère que ces avancées constituent une étape importante pour rendre possible la nécessaire intégration des écoles-membres au sein de l'organisation de IP Paris, et invite l'établissement à poursuivre ses efforts en la matière.

Référence 6. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

8 / Une politique qualité actuellement inexistante malgré quelques prémices prometteuses

Concernant la politique qualité, les informations que fournit le rapport d'autoévaluation, qui ont été corroborées lors des entretiens, témoignent de l'absence d'une telle démarche pour IP Paris en tant qu'établissement. Certes, le rapport d'autoévaluation évoque le suivi des indicateurs du contrat d'objectifs et de performance et des enquêtes de satisfaction, éléments qui peuvent être considérés comme précurseurs d'une politique qualité. Le rapport cite ainsi les enquêtes menées sur l'employabilité des étudiants, le suivi de cohortes trois ans après la diplomation[66], l'évaluation de certains enseignements par les étudiants[67] ou encore le pilotage du coût des formations au regard de leurs objectifs et de leurs résultats[68], qui montre que certaines écoles-membres ont mis en place une comptabilité analytique permettant d'apprécier la soutenabilité des formations. De plus, en matière de recrutement de personnels, le rapport d'autoévaluation[69] indique que, s'il n'a pas le label, l'établissement s'aligne sur les critères de la HRS4R (*Human Resources Strategy for Researchers*). **Cependant, l'utilisation des résultats des enquêtes citées plus haut n'est pas inscrite dans une démarche d'amélioration continue, comme on l'attendrait de la part de IP Paris**.

Deux éléments doivent être particulièrement signalés, qui témoignent de l'absence d'une telle politique qualité :

- D'abord, si le comité a pris note que le conseil d'administration a été régulièrement informé de l'élaboration du dossier d'autoévaluation[70], il lui est apparu lors des entretiens que ce dossier n'avait pas été porté à la connaissance de tous les acteurs de IP Paris : le comité estime pourtant que cette

[63] *Cf*. SDSI de IP Paris.

[64] *Cf*. SDSI de IP Paris.

[65] Information issue des entretiens.

[66] *Cf*. rapport d'autoévaluation, page 12.

[67] *Cf*. rapport d'autoévaluation, page 59 et documents fournis par IP Paris concernant les sondages Formation de 2020 et 2023.

[68] *Cf*. rapport d'autoévaluation, page 58.

[69] *Cf*. rapport d'autoévaluation, page 33.

[70] *Cf*. séances du CA du 15 mars 2023 et du 14 décembre 2023.

communication large aurait pu constituer un levier pour l'adhésion des personnels à la construction de l'établissement et pour la démarche d'amélioration continue. De plus, le comité regrette que l'analyse présente dans le SWOT qui clôt chacun des trois domaines du rapport d'autoévaluation ne distingue pas plus explicitement les sujets qui relèvent de l'établissement de ceux qui ressortissent de contraintes externes. **Pour que ce travail d'autoévaluation contribue à la culture commune de l'ensemble de IP Paris, le comité conseille de mieux le partager, et de faire de même s'agissant des réflexions consécutives aux recommandations qu'a produites l'ISAB.**

- Ensuite, Il n'est malheureusement pas fait état dans le rapport d'autoévaluation des démarches qualité obligatoires, par exemple dans le domaine comptable avec la mise en place du contrôle interne comptable, qui n'existe pas actuellement, ou dans celui des certifications Qualiopi pour les actions de formation continue[71]. Le comité rappelle que l'absence généralisée de formalisation des procédures administratives, non seulement retarde la mise en place de la démarche qualité, mais pénalise également le fonctionnement ordinaire des services.

Si IP Paris est conscient de cette carence et admet l'importance et l'urgence d'y remédier, le comité lui recommande de mettre en place aussi rapidement que possible la procédure itérative de la démarche qualité, certes coûteuse en temps et en personnes, pour permettre à l'établissement de s'assurer de la pertinence de ses choix stratégiques et de ses capacités à les mettre en œuvre, et d'apprécier les éventuelles marges de manœuvre ou pistes d'amélioration. Il l'encourage ainsi à instiller une culture de la qualité à tous les niveaux de l'établissement et dans tous les domaines. Pour ce faire, IP Paris gagnerait à s'appuyer sur la préparation de la présente évaluation, qui peut servir sa propre démarche qualité, et à s'inspirer des expériences des écoles-membres, elles-mêmes engagées depuis longtemps dans ces processus, pour introduire des démarches d'amélioration continue dans les procédures, tant administratives que pédagogiques, et dans les domaines de la recherche comme de la vie étudiante. Le comité suggère également à l'établissement de positionner politiquement la démarche qualité en nommant un responsable au niveau du ComEx pour garantir sa visibilité.

Référence 7. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

9 / Une stratégie qui gagnerait à s'inscrire dans une meilleure structuration du pilotage administratif et financier

SI IP Paris a été créé en 2019, l'établissement a connu une croissance rapide, et les comptes financiers[72] ainsi que les effectifs de personnels en témoignent. Par exemple, pour ce qui concerne la structure centrale de IP Paris, les dépenses sont passées de 2 556 k€ en 2020 à 11 357 k€ en 2024. De même, l'accroissement du nombre d'emplois a suivi la même trajectoire que celle des dépenses, passant de cinq équivalents temps-plein à 67 au moment de la rédaction du présent rapport, avec un objectif cible de 90 équivalents temps-plein. Or, si la structuration de la gouvernance s'est clairement adaptée à l'évolution de l'activité de l'établissement (*supra*, réf. 5), la situation est moins nette pour les services administratifs : le rapport d'autoévaluation et les nombreux documents fournis par l'établissement au comité ne permettent pas de comprendre comment cette croissance d'activités a été soutenue. **Le comité considère que la direction générale des services doit prendre en compte la nécessité d'accompagner, dans les services communs, la croissance de l'activité pour éviter une surcharge de travail des personnels de IP Paris.**

[71] Le comité constate qu'il n'est pas fait mention de l'utilisation de mesures de certification des activités de formation continue, pas plus par l'intermédiaire de la certification Qualiopi qu'en s'abritant sous l'exemption dont l'établissement peut bénéficier du fait des évaluations conduites par le Hcéres.

[72] Le comité n'a pas disposé des montants des recettes, dont les recettes fléchées, sur la totalité de la période de revue.

En matière de pilotage financier, les ressources pérennes de l'établissement proviennent de la dotation du ministère des Armées pour charges de service public et sont encadrées par un plafond d'emploi État et sur le budget de l'établissement, tandis que la direction générale des services s'attache à diversifier les sources de financements propres[73]. Or, si celles-ci ont augmenté de 5 M€ en quatre ans pour arriver à 31 M€ en 2023[74] (taxes d'apprentissage comprises), le comité constate que les résultats dans ce domaine n'ont pas été à la hauteur des objectifs fixés dans le contrat d'objectifs et de performance. **Il recommande donc à l'établissement, d'une part, de travailler à un ajustement plus pragmatique des prévisions de recettes en se dotant d'outils de gestion fiables et réalistes, et, d'autre part, d'offrir un soutien accru aux chercheurs et enseignants-chercheurs pour l'obtention de fonds compétitifs** (*infra*, réf. 11).

Si l'on passe à présent au budget globalisé, prenant en compte IP Paris et le périmètre des six écoles-membres, **le comité regrette que l'établissement ne dispose pas encore d'une vision consolidée du volume financier de l'ensemble[75]**. Cette situation s'explique par l'organisation complexe de l'établissement : d'un côté, certaines écoles-membres sont établissements-composantes de IP Paris (École polytechnique, Ensta, École nationale des ponts et chaussées), disposent de la personnalité morale et juridique, et donc d'un budget propre et de comptes financiers ; d'un autre côté, d'autres (ENSAE Paris, Télécom Paris, Télécom SudParis) sont des composantes d'un établissement-composante (Groupe ENSAE-ENSAI, IMT), et ne possèdent donc pas de comptes financiers propres. Or, cela ne permet pas d'assurer une visibilité sur l'ensemble des budgets : chaque établissement-composante est en effet responsable de la gestion de sa masse salariale, sans nécessité de partage des informations avec les autres écoles-membres ou avec les services centraux de IP Paris, et cette absence d'information sur le budget consolidé de IP Paris nuit à la lisibilité et à la comparaison avec d'autres établissements au niveau national et international.

Pour autant, la direction générale des services a fait l'exercice de rassembler les informations sur le périmètre total de IP Paris dans un document créé *ad hoc*[76] à partir des comptabilités budgétaires de chaque entité, pour aboutir à un montant consolidé de plus de 400 M€ pour les écoles membres. Pour le moment, aucune consolidation budgétaire ou comptable fiable, ni même aucune harmonisation, n'est envisageable au regard des outils de gestion différents utilisés dans les écoles-membres, bien que la visite ait confirmé que IP Paris s'acheminait vers des choix de progiciels coordonnés. Cela dit, si aucun délai précis n'a été évoqué par l'établissement concernant la mise en place d'un tel chantier de consolidation, son lancement semble imminent, puisque IP Paris souhaite produire cette information à la prochaine séance du conseil d'administration[77]. **Le comité salue cette initiative importante, et encourage vivement l'établissement à définir un budget consolidé fiable dans un délai rapide.**

Le même enjeu d'agrégation des données se pose à propos du dialogue de gestion interne. En effet, ni le rapport d'autoévaluation, ni le contrat d'objectifs et de performance ne font mention de la mise en place d'un tel dialogue entre écoles-membres. Au regard des entretiens que le comité a conduits, il apparaît que IP Paris, *stricto sensu*, n'a pas fait le choix de recourir à cette modalité de communication. La recherche de consensus et de trajectoires de convergences entre les écoles-membres le conduit plutôt à élaborer des règles de gestion qui sont validées au sein du directoire. Or, si le comité comprend la politique prudente de IP Paris dans l'harmonisation et la construction des outils de gestion, **il considère cependant qu'il serait utile de se doter d'outils qui rassemblent les données pour avoir une vision globale documentée de l'activité de l'établissement. Il lui recommande de rechercher un équilibre entre la proximité avec les écoles-membres et la coordination indispensable au niveau de l'ensemble de IP Paris.**

---

[73] *Cf*. rapport d'autoévaluation, page 14.

[74] Le comité n'a pas disposé de données plus récentes.

[75] Depuis la visite, une présentation budgétaire consolidée au niveau des six écoles-membres et de IP Paris d'un montant de 435 M€ a été faite au Conseil d'administration de juillet 2025, ce que le comité salue.

[76] *Cf*. document « Résultat budgétaire IP Paris » ; les données sont retraitées à partir de plusieurs sources : rapports annuels de performance, comptes financiers, données des écoles-membres.

[77] *Cf*. entretiens.

Référence 8. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

10 / Des avancées notables en matière de ressources humaines et le besoin d'une gestion plus harmonisée

En matière de politique des ressources humaines, IP Paris a fait, au cours de la période évaluée, des avancées notables, mais inégales, en fonction des catégories de personnels.

D'un côté, le comité souligne que l'établissement est particulièrement vigilant sur l'excellence des écoles-membres qui le composent et **s'est donc attaché à mettre en œuvre une politique ciblée pour repérer, fidéliser et attirer les meilleurs talents**. Pour ce faire, IP Paris s'est engagé dans un travail de coordination avec les écoles-membres, qui a abouti, comme l'ont montré les entretiens, à des avancées notables dans le rapprochement des pratiques en matière de gestion des personnels enseignants-chercheurs et chercheurs : l'Institut a unifié les appellations des chercheurs et enseignants-chercheurs[78], instauré des règles communes de recrutement[79] et déployé le dispositif de recrutement en *tenure track*. Dans le contexte d'une grande diversité de statuts de personnels, de tutelles, de pratiques de gestion des ressources humaines, ces résultats sont à saluer.

D'un autre côté, et par contraste, les actions en faveur des personnels propres à IP Paris, tous contractuels, sont plus discrètes. Au même titre que leurs collègues des écoles-membres, il est heureusement envisagé de faciliter pour eux la mobilité interne[80] : **le comité considère qu'il faut rendre rapidement effectives les règles de mobilité interne des personnels de support et de soutien,** ce qui aura un effet motivant et positif sur le sentiment d'appartenance. De plus, au cours de la période évaluée, IP Paris a réalisé un rapport social unique (RSU) propre à l'établissement, dont beaucoup d'enseignements peuvent être tirés. Outre les statistiques et chiffres sur les équivalents temps plein et les rémunérations, le rapport propose en effet un recensement des formations destinées à ses personnels, en collaboration avec les propositions des écoles-membres : en 2023, sur les 915 heures de formation (destinées à 32 agents), 642 sont des heures mutualisées avec les écoles-membres[81], ce qui témoigne de l'intérêt de la collaboration. **Le comité encourage ces dispositions qui contribuent à conforter le sentiment d'appartenance des salariés et permettent d'exploiter les synergies offertes par le regroupement des écoles-membres au sein de IP Paris**.

Par ailleurs, l'augmentation du nombre d'équivalents temps plein au sein de IP Paris, liée à l'accroissement de l'activité, si elle est présentée comme indispensable, n'est pas sous-tendue par une expertise fine des emplois et des qualifications qui leur sont attachées au regard des besoins de l'activité. La culture des échanges oraux prime encore, au risque de dégrader procédures et partage des responsabilités. Si trois entités emblématiques de la construction de IP Paris – le *Grants Office* pour le soutien aux activités de recherche, la *Graduate School* pour le soutien à l'activité de formation (master et doctorat) et les centres interdisciplinaires[82] – permettent de soutenir la mutualisation administrative et financière de ces missions[83], **le comité estime qu'il est important, dans un contexte d'accroissement des activités[84], de maîtriser les évolutions à venir et de les anticiper**. Si le comité a disposé[85] de la liste des emplois de IP Paris proprement dit (ceux qui

---

[78] *Cf*. document « Projet de note sur les appellations des personnels académiques de l'Institut pPolytechnique de Paris ».

[79] *Cf*. document « Recrutements des enseignants-chercheurs ».

[80] *Cf*. entretiens.

[81] *Cf*. RSU 2023, page 16.

[82] *Cf*. document « Questions sur les effectifs et les ressources humaines » : dotations actuelles : *Graduate School* (11 emplois dont 1 à venir) ; *Grants Office* (8 emplois dont 3 à venir) ; centres interdisciplinaires (17 emplois dont 6 à venir).

[83] Il revient à chaque école-membre de mettre en œuvre ensuite les activités qui la concernent.

[84] Le rapport d'autoévaluation, page 13, envisage une hausse des droits d'inscription et frais de scolarité de 14 M€ en 2026, et jusqu'à 35 M€ en 2030, grâce notamment aux formations professionnalisantes. Ceci, sans oublier les ressources du mécénat, par exemple ou l'augmentation des succès aux appels à projets (non chiffrées).

[85] *Cf*. document « Questions sur les effectifs et les ressources humaines ».

sont occupés actuellement et les prévisions de recrutement), il ne lui a pas été possible de faire des rapprochements pertinents entre dépenses de masse salariale et utilisation des emplois. **Le comité recommande donc à IP Paris d'intégrer les données relatives aux emplois et aux dépenses de masse salariale dans un tableau de bord stratégique pour s'assurer de leur évolution au regard du budget dont l'établissement dispose et du volume d'activités qu'il prévoit.**

Quant au dialogue social, l'établissement a choisi un mode d'organisation relativement complexe, mais dont le comité peut comprendre la pertinence, du moins pour l'instant. Les comités sociaux d'administration sont en effet présents dans chacune des écoles-membres, ainsi qu'à IP Paris. Leurs membres peuvent siéger dans deux instances, favorisant des réflexions communes et contribuant à des rapprochements culturels intéressants. De ce point de vue, même si les avis ne convergent pas tous, le comité a constaté lors des entretiens une adhésion certaine au projet de rapprocher des établissements à forte culture et de donner une importante visibilité à l'établissement tout entier, sans que les personnels craignent la dissolution de leur identité dans un ensemble plus vaste. Les personnes rencontrées font cependant part de leurs interrogations sur la cible finale de l'expérimentation et sur les délais pour parvenir à sa réalisation. L'incertitude liée à une charge de travail accrue, tant chez les personnels administratifs que chez les acteurs académiques, crée une lassitude propice au découragement. De plus, le comité a noté que, dans les services communs, certains postes ne sont pas pourvus[86]. Le contrat d'objectifs et de performance[87] prévoyait une enquête de satisfaction sur l'environnement et le cadre de travail, qui n'a pas été réalisée, et qui devait s'accompagner de questions sur le sentiment d'appartenance à IP Paris. **Le comité recommande à ce dernier de conduire les enquêtes prévues sur la qualité de vie au travail et sur le sentiment d'appartenance, et d'exploiter leurs résultats pour définir et mettre en œuvre les axes de travail qu'il juge pertinents.**

Référence 9. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

11 / Une grande ambition immobilière, qui nécessite d'être outillée et financée

L'immobilier constitue un sujet particulièrement complexe à IP Paris.

Le campus est en effet réparti sur huit sites, comprend 124 bâtiments, sur 200 hectares, avec des installations essentiellement sur le plateau de Saclay, dont la gestion est assurée par IP Paris et ses écoles-membres, l'EPAPS (Établissement public d'aménagement Paris-Saclay) et la ville de Palaiseau. Au cours de la période évaluée, deux bâtiments, symboles de la volonté de rapprocher les établissements du plateau de Saclay, ont d'ailleurs vu le jour : d'une part, le BEM[88] (Bâtiment d'enseignements mutualisés), d'une surface de près de 10 000 m², dont la construction a coûté 32 M€, financés, pour des parts variables, par les établissements du plateau de Saclay, et non pas exclusivement par les écoles-membres de IP Paris[89] ; d'autre part, le récent bâtiment alloué au pôle de mécanique, destiné aux équipes de l'École polytechnique et de l'Ensta. D'autres lieux, fréquentés par les étudiants, sont partagés, comme les services affectés à la santé ou les installations sportives.

Or, la complexité de la situation tient à la répartition des compétences dans la gestion de ce campus, entre IP Paris et ses écoles-membres. D'un côté, chaque école-membre conserve la gestion de son propre parc immobilier, bâtiments et installations diverses. D'un autre côté, IP Paris, qui ne dispose d'aucun bâtiment dont il

---

[86] *Cf.* entretiens. Les raisons en sont assurément diverses : convenance personnelle, proposition d'un autre emploi dans une aire géographique plus appropriée à leur situation, surcharge de travail, difficulté de recrutement pour certains métiers, congés longs, … Il serait intéressant d'en analyser les raisons pour envisager d'y apporter des réponses adéquates.

[87] *Cf.* COP, objectif 5, page 28.

[88] La création de IP Paris est postérieure aux décisions de construction du BEM.

[89] *Cf.* entretiens. Le BEM a ainsi été financé par sept écoles d'ingénieurs : École polytechnique, AgroParisTech, Télécom Paris, Télécom SudParis, Ensta Paris, ENSAE Paris, Institut d'Optique *Graduate School*.

serait affectataire – ses services communs étant, pour une large part, accueillis dans le bâtiment administratif du Groupe ENSAE-ENSAI –, assume, à juste titre, une forme de coordination de la politique immobilière de l'ensemble de l'établissement, qui se traduit concrètement dans les missions suivantes :

- D'abord, en ce qui concerne la trajectoire évaluée, le contrat d'objectifs et de performance de IP Paris fixe comme priorité stratégique, en rang 5 (sur 8), « d'amener le campus aux meilleurs standards internationaux et de le rendre exemplaire en matière de développement durable ». Un schéma directeur d'aménagement du campus[90] a ainsi été élaboré en 2020 à la suite de nombreux travaux préparatoires qui ont associé tous les partenaires. Un travail structurant de l'aménagement du plateau de Saclay est en cours de réalisation, avec des axes directeurs portant notamment sur les mobilités douces, les enjeux environnementaux et la voirie. **Cependant, à la date de la visite du comité, aucun document actualisant le plan directeur ne lui a été fourni**. En outre, la coordination entre les écoles-membres suppose que IP Paris agrège les informations immobilières émanant de ces dernières.
- Ensuite, IP Paris est pilote des opérations de développement du campus à venir (rénovation des bâtiments vieillissants et nouvelles surfaces de recherche), dont le coût est estimé à 450M€[91]. L'essentiel des sources de financement, selon le rapport d'autoévaluation, doit encore être trouvé (à hauteur de 283 M€), notamment sous forme de fonds privés provenant du mécénat ou de partenariats publics-privés. **Le comité recommande sur ce point de définir les priorités pour le développement du campus en fonction des financements disponibles.**

De façon d'ailleurs plus générale, les propos tenus dans le rapport d'autoévaluation et le contrat d'objectifs et de performance en restent à un niveau de généralité qui ne permet pas de comprendre quelles priorités sont retenues, pourquoi et comment elles sont adossées à des expertises techniques. Le comité n'a pas été destinataire d'éléments portant sur la gestion financière des opérations, ni sur les frais de fonctionnement (fluides) engendrés par les bâtiments, ni sur les charges afférentes à la grosse maintenance. Il ne peut pas émettre un avis circonstancié sur leur soutenabilité. **Si le comité comprend cette complexité et son origine historique, il est convaincu de la nécessité pour IP Paris de disposer d'outils efficaces pour assurer le suivi du plan directeur d'aménagement et la réalisation d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI). Cela implique deux niveaux de recommandation :**

- D'une part, du point de vue de l'organisation, il n'existe pas de comité fonctionnel qui piloteraient le dossier immobilier, ce qui paraît pourtant indispensable au vu de la coordination que l'Institut est supposé mettre en œuvre ;
- D'autre part, **le comité souligne l'importance pour IP Paris d'établir un état consolidé de l'existant, de l'étayer avec des données budgétaires et comptables, de faire des points d'étape réguliers sur l'avancement des projets en cours et de travailler à des projections pluriannuelles pragmatiques assises sur des financements réalistes.** Le comité estime que ce travail peut déboucher sur davantage de rapprochements institutionnels et physiques entre IP Paris et ses écoles-membres et peut contribuer à installer durablement le sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants à ce grand ensemble qu'est IP Paris.

[90] *Cf.* document « Présentation de l'avancement du plan directeur d'aménagement du campus IP Paris – CA du 16 décembre 2021 ».

[91] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 16.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- **Un projet de construction de IP Paris extrêmement pertinent et en adéquation avec l'ambition légitime** de faire de IP Paris un grand institut de science et de technologie de rang mondial, leader en France et parmi les meilleurs en Europe.

- **Un positionnement de IP Paris en parfaite cohérence** avec l'étendue des domaines d'enseignement et de recherche de ses écoles-membres, avec les compétences de ses enseignants-chercheurs et avec l'exceptionnelle qualité et l'agilité de ses étudiantes et étudiants.

- **Une organisation de la gouvernance favorisant un climat de confiance entre les six écoles-membres et IP Paris**, en particulier grâce à la composition et au mode de prise de décision du directoire, ainsi que de nombreux succès à mettre déjà à son actif, qu'il s'agisse de la création de la *Graduate School*, du *Grants Office*, des sept centres interdisciplinaires ou encore des dix départements d'enseignement et de recherche.

- **Des relations très intenses avec de nombreuses grandes entreprises** (plus de 250 entreprises partenaires) et **une stratégie orientée vers la volonté d'établir un environnement d'innovation** en renforçant l'entrepreneuriat et l'innovation technologique.

b) Faiblesses

- **Un niveau d'intégration actuel des écoles-membres au sein de IP Paris qui est encore modeste** et induit le risque de ne pas profiter pleinement et suffisamment rapidement du potentiel découlant de la mise en commun de toutes les compétences présentes dans les écoles-membres.
- **Une gouvernance caractérisée par de très nombreux organes de décision, dont les rôles et les interactions restent à formaliser, et un niveau insuffisant d'harmonisation** des politiques spécifiques et des services de support et de soutien.
- **Des objectifs non atteints en matière de développement durable ou de diversité et d'égalité des chances**, notamment sur la proportion de femmes, parmi les chercheurs et enseignants-chercheurs recrutés, nettement inférieure aux attentes et en baisse.
- **Un état du campus et des immeubles** qui nécessitera à relativement court terme des constructions et des travaux d'entretien lourds, afin de répondre aux ambitions de l'établissement, ce qui impliquera d'établir des priorités en fonction des financements disponibles.

c) Recommandations

- **Intensifier les moyens de créer de nouvelles synergies entre les écoles-membres afin de motiver et de fédérer les personnels et les étudiants et, par conséquent, d'améliorer leur sentiment d'appartenance**.
- **Renforcer les services centraux et intensifier l'harmonisation des politiques spécifiques et des services de support et de soutien à l'échelle de l'ensemble de IP Pari**s, tout en trouvant dans chaque cas le juste équilibre entre coordination nécessaire au niveau central et besoin de proximité des lieux de décision. Conduire cette démarche prioritairement dans les secteurs des ressources humaines, de la gestion financière et des systèmes d'information. **Enfin, augmenter la part des ressources gérées par la gouvernance centrale** de l'établissement en fonction de l'harmonisation des services et de la volonté de financer des projets fédérateurs concernant l'ensemble de IP Paris.
- **Mettre en œuvre la stratégie internationale récemment élaborée** en favorisant la qualité – plutôt que la quantité – des partenariats privilégiés avec des institutions académiques étrangères de haut niveau. **Soutenir et stimuler la mobilité des étudiants**, qui n'est pas encore au niveau d'une institution de rang mondial ; et enfin, définir des indicateurs pertinents pour se comparer à des institutions de rang mondial bien choisies et les utiliser afin de prendre les mesures nécessaires pour améliorer le positionnement de IP Paris et accroître ainsi la possibilité de réaliser ses ambitions internationales.
- Mettre en œuvre les mesures permettant d'**atteindre les objectifs fixés en matière de diversité et d'égalité des chances**, en mesurer l'impact et apporter les correctifs nécessaires si besoin.

- **Définir et mettre en œuvre une démarche qualité**, en allant plus loin que des enquêtes de satisfaction à destination des étudiants, et installer une véritable culture qualité à tous les niveaux et dans tous les domaines de l'établissement.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 10. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / Une politique de recherche comme facteur d'intégration

La recherche constitue à la fois l'une des principales forces de IP Paris et l'un de ses principaux facteurs d'intégration.

D'un côté, en effet, en regroupant cinq, puis six écoles-membres particulièrement reconnues en la matière, et en conduisant « une politique commune de signature des publications scientifiques »[92], l'établissement s'est assuré immédiatement une visibilité nationale et internationale d'envergure, conformément à son ambition d'être un institut de science et de technologie de rang mondial**. Les résultats de IP Paris en matière de production scientifique sont ainsi d'excellente qualité**, avec environ 2 500 publications en 2023 (avant l'arrivée de l'ENPC en son sein), soit près de deux publications par équivalent temps plein et par année[93] – avec toutefois une baisse de 20 % observée entre 2019 et 2023, sans que IP Paris en propose d'analyse dans le rapport d'autoévaluation. En ce qui concerne ses domaines de spécialisation et son impact, l'établissement contribue fortement à la production scientifique nationale en mathématiques, en informatique et en physique (entre 4,1 % et 4,9 % pour la période 2019-2023[94]), ce qui constitue un niveau remarquable, compte tenu de sa taille. Cette position est d'autant plus stratégique dans le contexte de l'essor de l'intelligence artificielle et des technologies quantiques. La production en sciences sociales et en management représente également une part significative de la production nationale (4,5 % pour la période 2019-2023[95]), ce qui illustre la diversité disciplinaire de IP Paris. **Si le comité salue ces résultats, il recommande à IP Paris, pour assurer un pilotage de l'établissement lui permettant de s'approcher de son objectif de rayonnement mondial, de recourir à des indicateurs internationaux plus fins pour mesurer ses performances de recherche,** tels que ceux que présente le CWTS (*Center for Science and Technology Studies* de l'Université de Leiden), au-delà des comparaisons nationales et du simple décompte des citations. En particulier, le comité regrette que le rapport d'autoévaluation ne mentionne pas de démarche visant à promouvoir une « culture de la recherche (*research culture*) », ni de participation à des initiatives internationales, telles que DORA ou CoARA, et encourage IP Paris à se positionner à ce sujet.

D'un autre côté, IP Paris se distingue par une organisation de la recherche qui doit constituer le levier principal de l'intégration – plutôt que de la simple accumulation – non seulement des directions des écoles-membres, mais aussi des enseignants-chercheurs et des chercheurs au sein de IP Paris. Les activités de recherche de IP Paris s'appuient ainsi sur 44 unités de recherche[96] dont le personnel de IP Paris représente 40% de l'effectif total[97] – 34% de l'effectif en sciences humaines et sociales dans huit unités, 40% en sciences et techniques dans 35 unités et 52% en science de la vie et de l'environnement dans une seule unité. Ces proportions témoignent à la fois du poids de IP Paris dans les activités de recherche de ces unités, mais également du risque d'un certain éclatement en son sein, en raison du nombre de laboratoires et de la dispersion des

---

[92] https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000049990132, annexe, titre II.

[93] *Cf*. rapport d'autoévaluation, page 20, tableau D.

[94] *Cf*. rapport d'autoévaluation, page 21, tableau F.

[95] *Cf*. rapport d'autoévaluation, page 21, tableau F.

[96] La page 18 du rapport d'autoévaluation indique 32 unités de recherche, mais ce nombre était valable avant l'arrivée de l'ENPC au sein de IP Paris ; le nombre de 44 unités de recherche est expliqué dans la « Synthèse des évaluations de la recherche de l'Institut Polytechnique » du Hcéres pour la campagne d'évaluation 2024-2025, p. 4.

[97] Synthèse de la recherche, page 5.

activités – ce risque se traduisant par exemple dans le fait que les 70 chercheurs en sciences et technologies quantiques de IP Paris sont repartis dans sept laboratoires différents.

Or, si IP Paris a pour mission « la conduite de la stratégie de recherche et du transfert de technologie de ses écoles-membres »[98], il a choisi pour cela un mode d'organisation très spécifique : l'établissement n'est en effet ni tutelle des unités de recherche qui sont dans son périmètre, ni employeur des enseignants-chercheurs – ce sont les écoles-membres qui le sont. La coordination de la stratégie de recherche des écoles-membres, et la solution au risque d'éclatement indiqué plus haut, passe donc par la création de structures transversales, permettant de fédérer les forces de recherche des écoles-membres autour d'enjeux fixés au niveau de IP Paris : les dix départements d'enseignement et de recherche et les sept centres interdisciplinaires. Si ces deux structures ont la même fonction – fédérer les forces de recherche et d'enseignement présentes dans les 44 unités de recherche –, ils l'exercent dans deux directions différentes. Les départements visent à faire converger les enseignants-chercheurs et les chercheurs travaillant dans un même champ disciplinaire : département de chimie, d'économie, de mathématiques, etc. ; les centres interdisciplinaires les fédèrent autour d'enjeux interdisciplinaires et de défis sociétaux : l'ingénierie et la santé, l'intelligence artificielle et l'analyse de données, la défense et la sécurité, etc. Enfin, il convient de saluer la mise en place du *Grants Office*, qui offre un soutien aux chercheurs de l'ensemble de IP Paris (*infra*, réf. 11).

De ce point de vue, le comité estime que, si ces structures transversales justifient à elles seules le statut d'établissement public expérimental de IP Paris, l'articulation entre les laboratoires, les départements d'enseignement et de recherche, les centres interdisciplinaires, et leur coordination avec le comité recherche, restent peu lisibles, tant à ses yeux qu'à ceux d'une grande partie des personnels rencontrés lors des entretiens. Le danger, tel que le perçoit le comité, est en effet que IP Paris ajoute des couches entre le centre politique et administratif – IP Paris – et les unités de recherche, sans qu'elles lui servent véritablement de levier d'intégration et de coordination d'une stratégie de recherche globale. Ainsi, d'un côté, **si les départements d'enseignement et de recherche ont déjà une influence forte sur l'organisation de l'enseignement, le comité considère qu'ils devraient exercer un rôle plus important en matière de recherche**, notamment en assumant plus de responsabilités dans la gestion des ressources et dans le cadre des recrutements d'enseignants-chercheurs et de chercheurs (*infra*, réf. 11). **Les centres interdisciplinaires, quant à eux, offrent la plus grande visibilité des activités de recherche, tout en favorisant la constitution de masses critiques. Ils constituent des marqueurs très positifs d'une dynamique collective, d'excellents instruments d'animation scientifique et des berceaux de collaborations interdisciplinaires.** Toutefois, même si les entretiens ont permis de constater que ces centres interdisciplinaires répondent aux attentes, le comité encourage IP Paris à préciser leurs objectifs et leurs responsabilités dans un même cadre de référence.

De manière plus générale, le comité a constaté au cours de la visite que les collaborateurs – et certains responsables – identifient le besoin de redynamiser l'impulsion en faveur d'une intégration plus forte qui tire les conséquences des ambitions affichées en matière de recherche. Le comité a perçu un risque de lassitude des personnels si le projet IP Paris devait rester au milieu du gué et ne bénéficiait pas de cette nouvelle impulsion (*supra*, réf. 2). **Le comité estime par conséquent que cette responsabilité incombe aux dirigeants des écoles-membres et de IP Paris, mais également aux tutelles des écoles-membres, qui doivent exprimer un avis coordonné au sujet du niveau d'intégration à atteindre. Le comité recommande donc à IP Paris de continuer à bâtir un projet scientifique commun sur la base solide constituée par les structures déjà mise en place.**

2 / Les organismes nationaux de recherche et l'ancrage territorial comme atouts majeurs

Si IP Paris concentre ses partenariats académiques essentiellement sur le plateau de Saclay (*supra*, réf. 3), il s'appuie cependant, pour ses activités de recherche, sur des partenariats avec plusieurs universités franciliennes dont, notamment, l'Université Paris Sciences et Lettres, avec six unités de recherche en cotutelle, l'Université Gustave Eiffel (quatre unités), Sorbonne Université (trois unités), l'École des hautes études en sciences sociales (deux unités) ou encore l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne[99]. **IP Paris bénéficie**

[98] https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000049990132, annexe, titre II.

[99] Synthèse recherche, page 16.

également, et surtout, d'un fort engagement des organismes nationaux de recherche qui contribuent significativement à son rayonnement scientifique, avec 35 unités en cotutelle. Cet engagement est particulièrement marqué et structurant avec le CNRS (28 unités) : par exemple, l'École polytechnique accueille 475 équivalents temps plein du CNRS, répartis dans 21 des unités de recherche dont elle est cotutelle[100]. Par contraste, les autres écoles-membres de IP Paris affichent des partenariats plus modestes. On note également le retrait du CNRS de deux UMR en cotutelle avec Télécom Paris et Télécom SudParis, sans que les raisons de ce désengagement soient explicitées. IP Paris entretient également un partenariat fort et stratégique avec Inria, dont les chercheurs sont impliqués à la fois dans les activités de recherche et dans l'enseignement, favorisant ainsi un modèle d'enseignement par la recherche.

De manière générale, IP Paris présente donc un **ancrage territorial fort**, attesté par sa participation active à de nombreuses fédérations et programmes de recherche régionaux. Si le CNRS constitue un acteur essentiel de la recherche à IP Paris, **le comité l'encourage à renforcer ses liens avec les autres organismes, notamment le CEA, par un accord-cadre**.

3 / Les chaires de mécénat comme outil efficace

IP Paris développe une politique active en matière de **chaires de mécénat et de chaires industrielles**, qui constituent des instruments importants de collaboration et de diversification des ressources. Le nombre élevé de chaires (67)[101] portées par IP Paris et ses écoles-membres, et la très forte croissance des ressources provenant du mécénat et des chaires de mécénat financées par des entreprises (qui passent de 8.7 M€ en 2020 à 14.5 M€ en 2023[102]) représentent des éléments distinctifs dans le paysage français et contribuent au développement de partenariats académiques et industriels. Compte tenu de l'importance de ces chaires, **le comité encourage IP Paris à établir une politique ou une charte des chaires de mécénat précisant, entre autres, les conditions financières des partenariats, leur durée et l'autonomie académique des bénéficiaires**.

4 / Des pratiques éthiques et en matière de science ouverte à renforcer

Si, au cours de la trajectoire évaluée, IP Paris s'est doté d'un comité d'éthique de la recherche (CoER) chargé d'informer et de conseiller les chercheurs[103], le traitement de seulement trois dossiers en 2024 montre un impact encore limité de ce dernier. De façon plus générale, le comité déplore l'absence de documentation, dans le rapport d'autoévaluation comme lors des entretiens, sur la prise en compte de l'éthique et des bonnes pratiques pour les recherches impliquant des participants humains, du matériel biologique, des données personnelles ou des risques environnementaux. **Il recommande donc en priorité à IP Paris d'adopter une politique claire en la matière afin d'intégrer les questions d'intégrité scientifique et de responsabilité sociétale très en amont dans tous les projets de recherche**. Compte tenu des thématiques abordées à IP Paris, en particulier à l'Ensta et à l'École polytechnique, un cadre spécifique pour les recherches à double usage, incluant un usage civil et un usage militaire, est également nécessaire.

Le comité fait le même type de constat concernant l'enjeu de la science ouverte, pour lequel IP Paris affiche pourtant un objectif ambitieux. D'une part, si l'établissement vise un taux de dépôt sur son portail HAL de 80%, le taux actuel varie de 65 % à 84 % selon les disciplines[104]. En outre, **le comité recommande à l'Institut de s'appuyer sur le classement du CWTS de l'Université de Leiden qui, en la matière, pourrait offrir un point de comparaison utile avec d'autres établissements**.

---

[100] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 26.

[101] Le rapport d'autoévaluation cite 54 chaires en page 29, mais les entretiens ont confirmé le nombre actuel de 67 chaires.

[102] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 37.

[103] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 30.

[104] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 30.

Référence 11. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

5 / Une attention particulière à porter à l'acquisition de ressources propres et aux recrutements des enseignants-chercheurs

a) Une politique d'acquisition de ressources propres à accélérer

La stratégie de IP Paris encourage activement l'accroissement et la pérennisation des ressources propres, à travers l'objectif 8 du contrat d'objectifs et de performance, « renforcer le développement rapide des ressources et sécuriser leur pérennité ».

IP Paris présente ainsi des succès significatifs en matière de financements issus de grands programmes publics (PIA, France 2030), qu'il s'agisse de son projet Step2 (Excellences sous toutes ses formes), d'Émeraude (Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche) ou de Hi! Paris (IA-Cluster). Le comité estime que ces succès, nombreux et d'importance, s'expliquent sans aucun doute par le regroupement des écoles-membres qui, chacune séparément, serait difficilement parvenue au même résultat.

L'établissement est également fortement impliqué dans les autres appels à projets aux échelons régional, national et international. Les projets ainsi obtenus témoignent de la compétitivité et de la grande qualité de l'établissement, bien que le taux de succès varie selon les domaines scientifiques. IP Paris a eu une belle réussite dans les appels à projets ERC (27 bourses obtenues entre 2019 et 2023), même si ce nombre n'est pas exceptionnel en comparaison des résultats d'autres universités européennes de rang mondial.

Si le comité salue les progrès réalisés, il encourage cependant IP Paris à sécuriser ses ressources, à intensifier la recherche de fonds propres et à évaluer plus précisément ses résultats :

- D'une part, si l'objectif 8 du contrat d'objectifs et de performance indique la nécessité de sécuriser la pérennité des ressources propres, le comité regrette que ni le rapport d'autoévaluation, ni les entretiens n'aient abordé la question de la viabilité de la stratégie de IP Paris en ce qui concerne les ressources issues des appels à projets de France 2030, dans l'hypothèse où ces programmes ne seraient pas reconduits après leur échéance prévue en 2027-2028 ;
- D'autre part, malgré sa forte activité dans ce domaine, IP Paris n'atteint pas ses objectifs en matière d'acquisition de ressources propres pour la recherche : en particulier, pour ce qui concerne les ressources issues des entreprises, la performance réalisée de 26.9 M€ en 2023 est inférieure aux attentes qui sont de 29 M€ en 2023 et de 43 M€ en 2026. **Le comité recommande donc à IP Paris d'intensifier ses efforts, en particulier en offrant un soutien accru aux chercheurs et enseignants-chercheurs pour l'obtention de fonds compétitifs, notamment de fonds européens** (88,4 M€ obtenus entre 2019 et 2023 avec les fonds H2020 et Horizon Europe). À cet égard, le fait que IP Paris se soit doté depuis juin 2023 d'un *Grants Office* visant à aider les chercheurs en vue de l'acquisition de financements compétitifs est un atout majeur : ce service offre un accompagnement structuré au montage de projets, ainsi qu'une veille et une diffusion régulière des possibilités de financement. Les entretiens ont souligné l'apport significatif du *Grants Office*, mais aussi sa fragilité en termes de ressources humaines. **Le comité considère le *Grants Office* comme une réussite de IP Paris et lui recommande d'augmenter les ressources humaines qui lui sont allouées**. Il suggère également à IP Paris de cibler ses efforts dans le domaine de la biologie, dont la performance en matière d'obtention de ressources propres (niveau de ressources rapportées en moyenne par équivalent temps plein) est anormalement faible, sans que l'établissement en propose d'explication[105] ;
- Enfin, le comité regrette que le rapport d'autoévaluation n'offre pas plus d'éléments de comparaison permettant d'évaluer ces résultats au regard des standards français et internationaux, notamment en comparaison des performances d'universités de rang mondial auxquelles IP Paris veut se comparer.

[105] Cf. rapport d'autoévaluation, page 32, tableau M.

Le comité lui recommande de le faire, ce qui lui permettra, en la matière, de se fixer des objectifs pertinents et réalistes.

b) Un recrutement des personnels académiques qui mérite une plus grande attention

En matière de **recrutement de personnels académiques**, le rapport d'autoévaluation ainsi que les entretiens menés témoignent de la qualité des recrutements[106] effectués, qui comprennent notamment des enseignants-chercheurs titulaires d'une bourse ERC, et ils confirment que la marque IP Paris renforce déjà l'attractivité de l'institution sur la scène académique internationale auprès des enseignants-chercheurs et des chercheurs, mais également des doctorants.

IP Paris déploie une stratégie articulée autour de deux axes complémentaires : l'attraction de jeunes talents prometteurs et le recrutement de chercheurs de renommée internationale.

Une étape importante de cette stratégie au cours de la période évaluée est **la création d'un dispositif de recrutement en *tenure track* (23 entre 2020 et 2023),** dont les résultats initiaux sont prometteurs et qui inscrit l'établissement dans une dynamique comparable à celle des universités de rang mondial. Cependant, des progrès doivent encore être accomplis aux yeux du comité, d'abord parce que ce mécanisme ne constitue pas encore la voie prédominante pour le recrutement des jeunes chercheurs, en dépit de son potentiel d'attractivité ; ensuite, parce que le processus de pérennisation des postes en *tenure track* est conduit de manière hétérogène par les écoles-membres[107]. Ces deux aspects nuisent à la lisibilité du dispositif à l'échelle de IP Paris.

Un autre point à améliorer concerne le recrutement d'enseignants-chercheurs seniors internationaux. Si IP Paris affiche une volonté de recruter à l'échelle internationale et si le rapport d'autoévaluation[108] met en exergue la part importante des recrutements internationaux, il souligne aussi que les recrutements récents ont eu lieu sur des profils majoritairement de nationalité française. **Le comité recommande donc à IP Paris d'intensifier ses efforts pour attirer les meilleurs talents internationaux,** notamment en proposant des portefeuilles de ressources (humaines et financières) très compétitifs lors du recrutement d'enseignants-chercheurs seniors de haut niveau, afin de se porter progressivement au niveau de la concurrence.

Enfin, de manière plus générale, **le comité encourage IP Paris à définir des axes d'amélioration concernant la gouvernance et l'organisation des processus de recrutement des enseignants-chercheurs**. Il recommande notamment à l'établissement de :

- Renforcer le rôle des départements d'enseignement et de recherche dans la définition des postes et la conduite des processus de recrutement,

- Prendre des mesures concrètes pour favoriser une plus grande diversité dans les recrutements, notamment en matière de genre.

Ce dernier point doit faire l'objet d'une haute priorité en raison du constat préoccupant présenté plus haut (*supra*, réf. 4).

---

[106] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 33.

[107] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 33.

[108] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 34.

Référence 12. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

Référence 13. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

6 / Une figure de proue nationale de l'innovation et des partenariats industriels

Si IP Paris se positionne comme un acteur-clé dans le paysage de l'innovation et des partenariats industriels en France, il apparaît aux yeux du comité qu'il ne met pas en œuvre une politique structurée de l'innovation à la hauteur de son ambition d'être un institut de science et de technologie de rang mondial.

L'activité d'innovation de IP Paris et ses résultats se jouent à plusieurs niveaux :

- **D'abord, celui des centres interdisciplinaires (*supra*, réf. 1, 5 et 10) qui, en intégrant recherche, formation et innovation, permettent de rapprocher les recherches fondamentales des préoccupations des entreprises**. De ce point de vue, le rapport d'autoévaluation[109] souligne que ces centres ont permis de lever plus de 30 M€ auprès d'une quinzaine d'entreprises, ce qui est un résultat particulièrement remarquable.
- **Ensuite, IP Paris est porteur du Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) IP³** avec trois autres membres fondateurs (CNRS, SATT Paris-Saclay et Inria) et cinq partenaires du territoire (Les Pôles Systematic Paris-Région, Cap Digital et Medicen Paris-Région, l'établissement public d'aménagement Paris-Saclay et la Région Île-de-France). Le PUI IP³ s'est fixé deux priorités stratégiques : augmenter le flux d'innovations technologiques issues de ses laboratoires et leur transfert à l'industrie, et doubler le nombre de start-up Deeptech issues de la recherche. De ce point de vue, la création d'IP³ s'inscrit pleinement dans la stratégie du plan France 2030 et dans la trajectoire du contrat d'objectifs et de performance. IP Paris participe également à cinq consortiums du programme PIA4 Maturation-Prématuration, se concentrant sur des stratégies nationales d'accélération, telles que les technologies quantiques, l'hydrogène décarboné et la digitalisation.
- **Troisième niveau, celui des 67 chaires industrielles et des laboratoires communs avec des entreprises** comme Thalès et Safran, qui illustrent là encore la capacité de IP Paris à catalyser l'innovation. Parmi ces laboratoires communs, on peut citer[110] l'institut pour la transition énergétique IPVF (Institut photovoltaïque d'Île-de-France), qui vise à accélérer la transition vers une économie bas carbone, ou le laboratoire HERACLES qui se concentre sur les technologies laser innovantes. Le comité salue ces succès qui contribuent à l'affirmation du positionnement de IP Paris. Ces collaborations se traduisent par des contrats de recherche partenariale, des conventions CIFRE (plus de 400[111]) et un soutien croissant du mécénat[112].
- **Enfin, le niveau de l'entreprenariat, où IP Paris est particulièrement dynamique.** De ce point de vue, l'établissement se place à la 2e position du baromètre de l'observatoire Deeptech Bpifrance des universités[113], avec 172 start-up et *scaleups* Deeptech créées par des *alumni*. En outre, dix des trente licornes françaises, dont Mistral AI, ont été fondées ou accompagnées par des membres de IP Paris, et les incubateurs auxquels les écoles-membres de IP Paris sont associées soutiennent plus de 100 start-up par an[114], axées sur des domaines prioritaires comme la GreenTech, la santé et l'intelligence

[109] *Cf*. rapport d'autoévaluation, page 2.

[110] *Cf*. rapport d'autoévaluation page 37.

[111] Donnée issue de la synthèse recherche du département d'évaluation de la recherche du Hcéres.

[112] *Cf*. Référence 10, paragraphe 1.5.

[113] *Cf*. rapport d'autoévaluation, page 36.

[114] *Cf*. rapport d'autoévaluation, page 36.

artificielle. Cependant, contrairement à ce qui pouvait être attendu du gisement d'activités scientifiques que constitue IP Paris, le comité constate que seulement une dizaine de ses start-up sont issues chaque année de l'activité des laboratoires des écoles-membres de IP Paris, la centaine d'autres résultant de la dynamique économique du plateau de Saclay. **Le comité encourage donc IP Paris à prendre davantage de mesures pour transférer la qualité de sa recherche à travers des spin-off s'appuyant sur la propriété intellectuelle de ses laboratoires de recherche.**

Ces activités d'innovation s'appuient sur une politique de moyens, financiers et humains, et une organisation remarquable au niveau national :

- Sur le plan financier, **IP Paris peut tirer parti des sommes substantielles obtenues jusqu'à présent de mécènes et d'appels à projets nationaux comportant une composante innovation**. Par exemple, le projet Step2[115] prévoit 2.68 M€ sur sept ans pour le soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat, et une partie des 5.7 M€ du projet ÉMERAUDE[116] est fléchée pour le développement des partenariats avec les entreprises. IP Paris bénéficie en outre de dispositifs financiers, tels que l'Appel à Projets Prématuration et le dispositif BFTLab[117], qui permet de financer des travaux complémentaires au PUI, et des dispositifs du Carnot Télécom et Société Numérique (TSN)[118]. **Ces collaborations permettent de renforcer la recherche partenariale et de soutenir la maturation et la prématuration des projets innovants.**

- Sur le plan de l'organisation et des moyens humains, plusieurs services sont chargés de soutenir l'innovation et le développement des partenariats, notamment les cellules de valorisation et les incubateurs des écoles-membres, ainsi que le Lab d'Innovation. Les effectifs de ces services ont été augmentés de 40% (de 30 à 42 ETP) au cours de la période évaluée, principalement pour les incubateurs de la direction des partenariats entreprises. Des ressources supplémentaires seront apportées aux cellules de valorisation et au Lab d'Innovation durant la période 2024-2029 à travers Step2 et le PUI IP^3.

Si ces réussites sont incontestables, elles apparaissent cependant encore éloignées de l'ambition de IP Paris. Le rapport d'autoévaluation constate en effet que sa performance en matière d'innovation est bien inférieure à celle des instituts de sciences appliquées et de technologies que IP Paris a choisis comme étalon pour mesurer sa progression sur la scène internationale. **Or, le comité estime que cette situation s'explique principalement par le fait que ces résultats ne sont pas l'objet d'une stratégie menée au niveau de IP Paris, et correspondent au contraire en très grande majorité à la consolidation des bilans des écoles-membres.** Ainsi, l'intégration au niveau de IP Paris des activités de valorisation de la recherche et des partenariats avec les entreprises reste limitée aux « grands comptes » d'entreprises mécènes. Environ la moitié de ces grands comptes sont associés aux relations de l'École polytechnique et contribuent également à la quasi-totalité des montants du mécénat, qui représentent environ 13 M€ par an[119]. Hormis 5 % de cette somme, qui sont conservés pour financer IP Paris, les budgets acquis sont transférés aux écoles-membres. De même, les brevets sont déposés par les écoles-membres, non par IP Paris, et la consolidation, à l'échelle de l'établissement, de la cartographie des compétences pertinentes pour les entreprises n'est pas achevée.

Que la dispersion des efforts sur le front de la valorisation handicape IP Paris et entrave son ambition de rayonnement international constitue un véritable sujet de débat au sein de son environnement de l'innovation. Beaucoup des responsables des diverses structures que le comité a rencontrés au cours de la visite et qui interviennent dans la chaîne de valorisation de chacune des écoles-membres, ou du site de Saclay, ne souscrivent pas à cette thèse : ils estiment que l'objectif de croissance des ressources propres de IP Paris n'est pas atteignable en raison des règlements français s'appliquant aux divers acteurs de la chaîne de valorisation de tout établissement d'enseignement supérieur et de recherche, et considèrent que les chaînes de valorisation des écoles-membres sont, de ce point de vue, efficaces. Pourtant, IP Paris n'a pas procédé à une comparaison des instruments de sa chaîne de valorisation à ceux des établissements internationaux

---

[115] Projet « Science et Technologie à IP Paris » lauréat de l'appel Excellences sous toutes ses formes.

[116] « Europe et mécénat d'entreprise pour des ressources augmentées durablement » du programme ASDESR (Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche).

[117] Subvention « *Bourse French Tech Lab* » octroyée par BPI France.

[118] *Cf*. rapport d'autoévaluation, page 40.

[119] *Cf*. rapport d'autoévaluation, page 14 : ces montants varient entre 12 et 16 M€ par an.

auxquels il se mesure. Ce défaut d'analyse peut limiter la capacité de IP Paris à identifier les meilleures pratiques et à optimiser les ressources qu'il alloue à la valorisation. **Le comité est convaincu qu'une telle analyse permettrait de changer le registre de la politique de valorisation et de la faire évoluer d'une attitude attentiste destinée à éviter les tensions internes vers une posture conquérante du marché international.**

Tout en prévoyant la restructuration de cette chaîne au titre de l'action 8.5 du contrat d'objectifs et de performance[120], les dirigeants de IP Paris et des écoles-membres ont jusqu'à présent choisi de différer le débat sur le sujet afin d'éviter de fragiliser l'état actuel de l'alliance des écoles-membres au sein de l'Institut. Or, sans garantir qu'une telle restructuration permettrait d'égaler les performances des étalons internationaux choisis par IP Paris, **le comité estime qu'elle pourrait significativement renforcer le positionnement de IP Paris dans la compétition internationale et encourage l'établissement à aller dans ce sens**. À court terme, l'établissement pourrait décider la centralisation de la gestion des brevets et des contrats à son niveau, ainsi que l'achèvement de la cartographie des compétences pertinentes pour les entreprises. Ensuite, la restructuration des ressources humaines disponibles dans les écoles-membres et au niveau de l'établissement permettrait à IP Paris de projeter plus efficacement ses activités de valorisation sur le marché international, ce qu'il a l'ambition de faire, et de réaliser plus efficacement les objectifs qu'il s'est lui-même fixés – renforcer son potentiel de détection des inventions, consolider et mutualiser les informations relatives à la valorisation de la recherche, mobiliser les étudiants et doctorants pour les encourager à l'innovation et l'entrepreneuriat Deeptech, augmenter les transferts technologiques et le nombre de start-up créées[121].

7 / Un engagement dans le dialogue entre la science et la société à intensifier

Concernant les résultats de IP Paris en matière d'inscription de la science dans la société, le comité fait un constat analogue à celui qu'il vient de formuler à propos de l'innovation. Au cours de la période évaluée, IP Paris a ainsi renforcé ses collaborations avec les collectivités locales et participé à des événements majeurs, comme le *Paris Saclay Summit*, favorisant les échanges entre acteurs académiques et industriels. Les chercheurs de IP Paris contribuent aussi activement aux rapports du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), à des initiatives régionales, ou ont été auditionnés par l'Assemblée Nationale, la CNIL ou le Défenseur des Droits, ce qui illustre leur impact sur les politiques publiques. Des événements de médiation, comme la Fête de la Science ou des colloques sur le changement climatique, illustrent par ailleurs l'engagement de IP Paris en faveur de la diffusion des connaissances. Enfin, la bibliothèque de l'École polytechnique conserve une riche collection patrimoniale, en constante croissance grâce à des dons et acquisitions, et le Mus X, un musée abritant une collection permanente et des expositions temporaires, a attiré plus de 4600 visiteurs en 2023.

Cependant, ces différents résultats relèvent encore essentiellement de la juxtaposition des actions des écoles-membres, et le rapport d'autoévaluation n'explique pas comment les priorités sont définies dans ce domaine, et ne procède pas à une analyse d'impact de la contribution propre à chacune des parties prenantes. **Le comité recommande donc à IP Paris d'élaborer une stratégie globale**, adossée à la définition de moyens humains et financiers adaptés, pour coordonner ces initiatives, ce qui doit lui permettre de se fixer des objectifs clairs, mesurables et réalistes, et **d'exploiter l'énorme potentiel de sa communauté sur les enjeux du dialogue entre science et société. Le comité considère que IP Paris devrait accorder une place centrale à ce dialogue, en dépassant la mise en valeur de ses succès pour se mettre à l'écoute des préoccupations du public, leur apporter des réponses et contribuer ainsi à l'effort académique collectif visant à restaurer la confiance du public dans la science.** Il est indéniable que l'enjeu de la confiance du public dans la science est particulièrement sensible, et une implication forte de IP Paris est naturellement attendue sur cet enjeu au vu de sa stature internationale. Il est en outre certain que les centres interdisciplinaires seront appelés à jouer un rôle important dans cet effort en raison de leur orientation scientifique vers les grands enjeux sociétaux. **Une telle stratégie permettrait, aux yeux du comité, d'offrir une visibilité accrue au rôle sociétal de IP Paris, et de**

---

[120] Cf. COP, action 8.5 : structurer une organisation efficiente des relations avec les entreprises permettant d'assurer un excellent niveau de service en interne et vis-à-vis de l'extérieur.

[121] Cf. rapport d'autoévaluation, page 40.

contribuer en outre, et par là même, à augmenter le sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants à l'institution, qui est encore trop faible (*supra*, réf. 5).

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

a) Forces

- **Des compétences de recherche remarquables et une production scientifique de grande qualité,** qui contribuent à la réputation de IP Paris et qui lui permettent de nourrir l'ambition de s'affirmer comme un établissement de rang mondial.

- **Des priorités scientifiques correspondant aux principaux enjeux sociétaux, renforcées par la création de sept centres interdisciplinaires** favorisant les synergies et les collaborations entre les écoles-membres et produisant des résultats scientifiques pertinents et visibles.

- **La marque IP Paris qui renforce déjà l'attractivité de l'établissement sur la scène académique internationale,** auprès des enseignants-chercheurs et des chercheurs, mais également des doctorants, et qui a permis d'effectuer récemment des recrutements de personnels académiques de grande qualité.

- **La forte connexion aux milieux socio-économiques,** marquée par une politique active en matière de laboratoires communs avec des entreprises, de chaires industrielles et de chaires de mécénat.

b) Faiblesses

- **Une structuration de l'organisation de la recherche insuffisamment formalisée**, résultant essentiellement de la juxtaposition des instruments préexistants au sein des écoles-membres, ce qui provoque un risque de dispersion des forces et ne permet pas d'exploiter suffisamment le potentiel de synergies du regroupement.

- **Une attention insuffisante portée aux questions éthiques dans la recherche**, en particulier lorsque les projets impliquent des participants humains, du matériel biologique, des données personnelles ou des risques environnementaux.

- **Une capacité à attirer des fonds propres** en croissance, mais **ne correspondant pas encore aux objectifs fixés.**

- **Une implication trop faible de l'ensemble de l'établissement dans le dialogue entre la science et la société.**

c) Recommandations

- Continuer **d'utiliser le levier de la recherche pour faire avancer le projet de construction de IP Paris** en faisant appel à toutes les synergies possibles entre les écoles-membres et les laboratoires afin d'éviter le fractionnement des forces et de **créer des masses critiques compétitives** au niveau international, notamment dans les domaines du numérique et des sciences et technologies quantiques.
- **Accorder un rôle plus important aux départements d'enseignement et de recherche afin de garantir un pilotage transversal de la recherche** et de fédérer les compétences présentes dans les écoles-membres : ceci devrait se concrétiser par l'attribution de davantage de responsabilités décisionnelles, notamment en matière de gestion des ressources, ainsi que dans la définition des postes d'enseignants-chercheurs et de chercheurs et dans la conduite de leurs processus de recrutement.
- Prendre les mesures indispensables **pour corriger la faible proportion de femmes parmi les enseignants-chercheurs et les chercheurs recrutés annuellement et pour augmenter le recrutement de chercheurs internationaux** ; à cet effet, mettre rapidement en œuvre un plan d'action ayant pour objectif d'améliorer l'organisation des processus de recrutement, en veillant en particulier à leur harmonisation et à plus de transversalité dans leur pilotage, en identifiant et en corrigeant les biais systématiques de genre, en élargissant les critères de sélection, et en intensifiant les efforts pour attirer les talents de l'étranger.

- **Renforcer le *Grants Office*** et élargir ses prestations dans l'optique d'augmenter les revenus externes compétitifs, en particulier par l'obtention de projets européens.
- **Adopter une politique claire en matière de validation éthique de la recherche afin d'intégrer les questions d'intégrité scientifique et d'impact sociétal** très en amont dans tous les projets de recherche.
- **Structurer au niveau de l'ensemble de IP Paris l'approche de l'innovation et de l'entrepreneuriat**, afin d'éviter la dispersion sur le front de la valorisation et de renforcer le positionnement de IP Paris dans la compétition internationale.
- **Intensifier l'engagement de l'ensemble de l'établissement et élaborer une stratégie globale en matière de dialogue entre la science et la société** afin de se mettre à l'écoute des préoccupations du public et de contribuer ainsi à restaurer sa confiance dans la science.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 14. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Une offre de formation très large dont les responsabilités sont bien établies

Dans le domaine de la formation, comme dans celui de la recherche, IP Paris expérimente une forme d'organisation qui a un impact fort sur sa politique de formation.

Cette expérimentation est inscrite dans les statuts de l'établissement. D'une part, IP Paris a comme mission « la coordination de la formation »[122], notamment des formations d'ingénieurs de ses écoles-membres, accréditées par la Commission des Titres d'Ingénieurs (CTI), et qui bénéficient d'une reconnaissance et d'une réputation indéniables, particulièrement au niveau national, mais également au niveau international. D'autre part, IP Paris exerce des compétences propres en la matière : « il élabore et met en place une offre de formation de haute qualité et attractive à l'international, assurant une forte insertion professionnelle », et « demande l'accréditation de cette offre de formation pour délivrer le diplôme de licence, de master et de doctorat, ainsi que l'habilitation à diriger des recherches et des diplômes propres conférant grade ». **IP Paris ajoute donc à l'offre de formation de ses écoles-membres, qui concerne principalement les formations d'ingénieurs, sa propre offre, construite sur un modèle LMD (licence-master-doctorat), définie et mise en œuvre au niveau de sa structure administrative propre, la *Graduate School* (pour le master, le doctorat et le PhD track).** Il propose ainsi une formation de 1er cycle – le diplôme de cycle pluridisciplinaire d'études supérieures conférant le grade de licence, créé en 2023 en partenariat avec l'Université Paris-Saclay, qui porte administrativement la formation, l'École normale supérieure Paris-Saclay, HEC Paris, l'Académie de Versailles et le Lycée international de Palaiseau Paris-Saclay[123] ; 15 mentions de master[124] ; deux formations doctorales ; 12 programmes intégrés *PhD-Track*, qui « s'adressent aux diplômés à fort potentiel (détenant une licence ou un bachelor international) en vue de la préparation du doctorat » et dont « l'obtention du master constitue une étape obligatoire »[125].

De ce point de vue, **la répartition des tâches – les formations d'ingénieurs du côté des écoles-membres, les diplômes nationaux du côté de la *Graduate School* – se traduit dans les statuts par le fait que « les étudiants sont inscrits auprès de l'Institut Polytechnique de Paris pour les diplômes qu'il délivre lui-même et auprès de ses établissements-composantes pour les diplômes qu'ils délivrent »**[126]. Et puisque les étudiants de IP Paris sont formés par des enseignants des écoles-membres, la gestion de l'offre de formation prend une forme matricielle, comme le souligne le rapport d'évaluation du 2e cycle : « la *Graduate School* gère administrativement et de manière centralisée l'ensemble des masters et le doctorat pour IP Paris, le suivi pédagogique étant opéré par les [six] écoles-membres »[127].

---

[122] IP Paris « organise la concertation sur l'offre de formation de chacune des écoles-membres et sur l'accréditation de celles-ci », https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000038535183.

[123] Récemment créé, ce diplôme n'a pas été évalué lors de la vague E. En 1er cycle, l'École polytechnique offre également un *Bachelor* dispensé en anglais dont 77% des étudiants sont internationaux. Rapport d'autoévaluation, page 43.

[124] En 2e cycle, l'École polytechnique délivre un diplôme d'établissement (8 parcours de « *Masters of Science and Technology* », dispensés en anglais et conférant le grade de master).

[125] Rapport d'évaluation du 2e cycle, page 10.

[126] https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000038535183.

[127] Rapport du 2e cycle, page 9.

Cette forme d'organisation pose dès lors deux questions principales aux yeux du comité : celle de la capacité de IP Paris à coordonner sa propre offre de formation et celle des écoles-membres ; celle de la complémentarité entre l'offre de IP Paris et celle de ses écoles-membres.

Concernant le premier point, IP Paris a mis en place une gouvernance spécifique, qui permet d'appuyer le pilotage des formations de IP Paris sur la concertation et la coordination entre les écoles-membres et entre ces écoles et la gouvernance centrale. Ce pilotage est ainsi assuré par le comité d'enseignement[128], présidé par le vice-président formation de IP Paris et regroupant les directeurs de l'enseignement des écoles-membres, la direction administrative et académique de la *Graduate School* et les responsables des départements d'enseignement et de recherche de IP Paris. **Il s'agit donc d'un pilotage combiné, puisque chaque école-membre conserve une grande autonomie dans la gestion des cursus placés sous sa responsabilité (les formations d'ingénieurs), alors que la *Graduate School* est la structure centrale de IP Paris en charge des masters et du doctorat**. Le comité comprend bien cette organisation qui est conforme à l'esprit de la construction de IP Paris et de sa gouvernance[129]. **Il salue la création de la *Graduate School* et son rôle fédérateur au niveau de l'offre de formation de IP Paris, ainsi que la répartition relativement claire des responsabilités de l'ensemble des cursus entre les écoles-membres et la *Graduate School***. Le comité note néanmoins plusieurs points de progrès pour intégrer davantage les écoles-membres dans la structure de IP Paris, ce qui permettrait à la fois d'améliorer le pilotage global de l'offre de formation et d'exploiter davantage les synergies entre les écoles :

- D'abord, si la complémentarité entre la *Graduate School* et les écoles-membres est une force, elle représente également un défi. **Le comité est donc d'avis qu'il convient de consolider la place de la *Graduate School* par rapport aux écoles-membres et de la rendre encore plus lisible au niveau de la marque de IP Paris** ; elle pourrait par exemple assumer la responsabilité de tous les masters (y compris le diplôme de deuxième cycle de l'École polytechnique conférant le grade de master) et, éventuellement, du bachelor de l'École polytechnique. Cette évolution permettrait aux écoles-membres de se focaliser exclusivement sur la gestion des cursus d'ingénieurs.

- Ensuite, **le comité déplore le fait qu'il n'y ait pas assez de mutualisation du corps enseignant entre les écoles-membres**. En effet, si les enseignants de chaque école interviennent dans les cursus de leur école et dans certaines formations gérées par la *Graduate School*, il conviendrait également, aux yeux du comité, de concevoir des enseignements communs à plusieurs cursus (y compris d'écoles différentes) et **d'établir un cadre administratif favorisant une gestion intégrée des services d'enseignement pour l'ensemble de IP Paris**.

- De même, le niveau d'intégration actuel des écoles-membres au sein de IP Paris ne permet pas encore suffisamment la mobilité des étudiants entre écoles, en dehors du système d'écoles d'application de l'École polytechnique et des doubles diplômes. **Le comité encourage IP Paris à mettre en place cette forme de mobilité interne,** qui permettrait aux étudiants d'un cursus donné d'accéder à certains cours de cursus d'autres écoles afin de consolider leur projet professionnel.

- Par ailleurs, **la contribution des départements d'enseignement et de recherche de IP Paris devrait être accrue** en matière de pilotage des formations et de compétences décisionnelles concernant les forces d'enseignement (y compris dans la définition des postes d'enseignants-chercheurs et dans la conduite des recrutements ; *supra*, réf. 11).

- Enfin, la coordination de la politique de formation de IP inclut la question de l'harmonisation du recrutement des élèves ingénieurs, qui passe aujourd'hui par des concours d'entrée aux grandes écoles distincts. Lors des entretiens, le comité a compris que **la question d'un concours unique pour tous les cursus d'ingénieurs et toutes les écoles-membres se posait** : sans vouloir prendre une position tranchée sur ce sujet, le comité estime indispensable que cette question soit discutée entre les écoles-membres et IP Paris afin d'aller sinon dans le sens d'un concours unique, au moins, d'une plus grande harmonisation des conditions du concours d'entrée.

---

[128] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 48.

[129] *Cf.* référence 2 et référence 5, paragraphes 5.1 et 5.2.

En ce qui concerne à présent la seconde question – la complémentarité entre l'offre de IP Paris et celle de ses écoles-membres –, l'offre de formation de IP Paris se caractérise par l'excellence de son recrutement[130], sa cohérence avec le positionnement global de l'établissement[131], un fort accent mis sur l'insertion professionnelle (voir *infra*) et des ressources considérables issues de ses quatre Écoles universitaires de recherche et de la mobilisation des fonds de France 2030 (STEP2, IA Cluster, etc.)[132]. Elle se distingue en outre de l'offre des écoles-membres par son orientation vers la recherche et vers l'international.

L'orientation vers la recherche que IP Paris a souhaité donner à sa politique de formation se traduit dans la nature de son offre de 2e cycle – des parcours de master 2 en phase avec les enjeux interdisciplinaires traités par les centres interdisciplinaires[133], un diplôme d'établissement de l'École polytechnique orienté vers les métiers de la recherche et du développement, 12 *PhD-Track* spécifiquement pensés pour conduire d'excellents étudiants vers le doctorat. Cette orientation se traduit par le nombre très élevé d'étudiants poursuivant en doctorat (33% des étudiants de master et 72,4 % des étudiants en *PhD-Track*, contre 22 % des élèves-ingénieurs et 8 % en moyenne nationale), mais également par le nombre important d'élèves-ingénieurs des écoles-membres inscrits en double diplôme (près de la moitié des étudiants en masters 2 sont inscrits en diplôme d'ingénieurs et en master 2). L'offre de IP Paris s'articule en outre, de façon cohérente avec son orientation vers la recherche, à une politique de la formation par et à la recherche de grande qualité, qui bénéficie de liens étroits avec les laboratoires de recherche, de l'implication des chercheurs et enseignants-chercheurs dans les enseignements, et de l'articulation marquée que proposent les *PhD-Track* entre master et doctorat[134]. Il apparaît d'ailleurs que cette orientation vers la recherche contraste avec les cursus d'ingénieurs, où la formation par la recherche est moins développée (comme en témoigne le taux de poursuite en doctorat), même si les élèves ingénieurs accèdent à l'environnement recherche de IP Paris dans le cadre de certaines activités pédagogiques de type « projet ».

Quant au caractère international de l'offre de IP Paris, le constat est en demi-teinte. D'un côté, l**e comité tient à souligner l'excellent niveau d'internationalisation de ses formations** avec un taux d'étudiants internationaux de 42%[135]. Le programme original de *PhD-Track* favorise également l'internationalisation de la formation de troisième cycle, ce qui est parfaitement cohérent avec l'ambition d'attractivité et de rayonnement de IP Paris. **Le niveau d'internationalisation est également très élevé (40%) dans l'effectif des enseignants-chercheurs**[136]. Enfin, l'établissement a su créer un très bon environnement pour l'accueil et l'accompagnement des étudiants internationaux des masters – certaines formations sont ainsi données en langue anglaise et présentent un pourcentage important d'étudiants internationaux ; les étudiants ont à leur disposition une large offre de formation en langues étrangères[137] ; tout étudiant concerné par la mobilité entrante ou sortante signe un « *Learning agreement* » et certains enseignants accompagnent les étudiants dans les choix qu'ils font dans ce cadre[138] ; l'ensemble du dispositif d'accueil des étudiants en mobilité entrante des écoles-membres a obtenu le label « Bienvenue En France – 3 étoiles » ; et un bureau d'accueil « *Welcome Desk* » est mis en place pour les étudiants en mobilité entrante en Master.

D'un autre côté[139], **d'autres aspects de l'internationalisation de la formation sont plus faibles**, tel le niveau de la mobilité sortante ou l'absence d'accords de partenariats internationaux formalisés qui nuisent à l'internationalisation effective d'un tiers des mentions de master. Ainsi, malgré la présence de dispositifs et de modalités de soutien qui paraissent adéquats, le comité note que la mobilité étudiante du 2e cycle – hors formations d'ingénieurs, puisque les élèves-ingénieurs ont une obligation de mobilité internationale imposée par la CTI – se décline de façon très variable à travers les mentions et reste le plus souvent très faible, avec 2 à

---

[130] *Cf.* rapport d'évaluation du 2e cycle, page 10.

[131] *Cf.* rapport d'évaluation du 2e cycle, page 10.

[132] *Cf.* rapport d'évaluation du 2e cycle, page 9.

[133] *Cf.* rapport d'évaluation du 2e cycle, page 10.

[134] *Cf.* rapport d'évaluation du 2e cycle, page 11.

[135] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 42, les détails par cursus étant présentés en page 50, hormis pour les cursus d'ingénieurs qui ont un degré d'internationalisation plus faible.

[136] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 42.

[137] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 55.

[138] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 56.

[139] *Cf.* rapport d'évaluation du 2e cycle, page 13.

3 % d'étudiants bénéficiant d'une mobilité sortante, et moins de 2 % d'étudiants bénéficiant d'une mobilité entrante encadrée[140]. Enfin, en 3e cycle, la formation doctorale ne dispose pas d'un suivi exhaustif de la mobilité internationale, ce qui est regrettable[141]. De ce point de vue, **le comité recommande à l'établissement de renforcer les mécanismes et les moyens mis en place pour encourager l'accueil et la mobilité internationale des étudiants**.

Le comité ne peut pas terminer ce développement sans rappeler que **les étudiants de tous les programmes de formation de IP Paris contribuent à la réputation de l'établissement**. En effet, lors de plusieurs entretiens, il a compris à quel point ses interlocuteurs appréciaient la grande qualité des étudiants, notamment l'agilité qui leur permet de s'adapter à la poursuite de leur formation ou aux exigences d'un emploi. En revanche, le comité tient à rappeler ici l'objectif 6 du contrat d'objectifs et de performance, qui vise **à établir une plus grande diversité dans le recrutement des étudiants en termes géographique, social et de genre** (*supra*, réf. 4).

2 / Un haut niveau de professionnalisation

La professionnalisation au sein d'IP Paris se manifeste par des taux élevés de participation d'experts et de professionnels aux enseignements, par une formation par apprentissage qui commence seulement à se mettre en place dans certaines écoles-membres, et par une ouverture des formations de IP Paris à l'alternance, qui ne concerne qu'une mention[142]. **Le comité estime donc que, si la politique de professionnalisation des formations mise en place par IP Paris et ses écoles-membres est pertinente, elle nécessite des améliorations au regard de l'ambition de l'établissement**.

D'un côté, il **constate en effet que cette politique donne d'excellents résultats**, notamment au regard du taux d'employabilité des diplômés (90% six mois après leur diplôme, pour les diplômés de master et 96% pour les titulaires d'un doctorat[143]) et du nombre de start-up créées (*supra*, réf. 12 et 13). D'un autre côté, **le comité note plusieurs points qui mériteraient d'être l'objet d'une plus grande attention de la part de IP Paris** :

- D'une part, le comité n'a pas pu se rendre compte, ni à la lecture du rapport d'autoévaluation, ni à travers les entretiens, de la capacité de IP Paris de faire évoluer l'ensemble de son offre de formation pour qu'elle corresponde aux besoins socio-économiques, aussi bien en apportant des modifications à certains cursus existants qu'en créant éventuellement de nouveaux cursus. Cet état de fait, comme le note le rapport d'évaluation du 2e cycle, tient à ce que les enquêtes d'insertion professionnelle ne sont pas conduites par mention, comme c'est le cas dans le cadre du dispositif national d'enquêtes de l'insertion professionnelle – dispositif dont IP Paris ne relève pas –, mais sont pilotées de façon centralisée. De ce point de vue, **le comité recommande donc à IP Paris de définir et de suivre des indicateurs d'adéquation avec les souhaits des milieux socio-économiques**.
- D'autre part, en matière d'alternance, IP Paris peut et doit encore progresser : **le comité lui recommande ainsi de développer davantage l'apprentissage dans les écoles-membres et dans sa propre offre**, afin de concilier encore mieux finalité de recherche et satisfaction des critères du marché du travail.

Enfin, le développement de formations proposées à des publics en formation continue, quoiqu'il constitue déjà un élément stratégique du projet de IP Paris avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 20 M€, pourrait également être plus soutenu, en s'appuyant notamment sur l'approche par compétences, en cours de déploiement au sein de l'établissement. Au vu des enjeux interdisciplinaires et de souveraineté qui sont au cœur du projet de IP Paris, **le comité l'encourage à s'ouvrir davantage à la formation tout au long de la vie, qui est en deçà des potentialités présentées par ses mentions de master**.

---

[140] *Cf. rapport d'évaluation du 2e cycle, page 13.*

[141] *Cf. rapport d'évaluation du 3e cycle.*

[142] Sur tous ces points, voir rapport d'évaluation du 2e cycle, page 12.

[143] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 2. Pour les cursus d'ingénieurs, des indicateurs à long terme sont accessibles au travers de l'enquête annuelle de l'IESF (Ingénieurs et Scientifiques de France). Ces taux de réussite et d'insertion professionnelle sont excellents et témoignent de la pertinence des formations de IP Paris et de ses écoles-membres.

Référence 15. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

3 / Des dispositifs pédagogiques qui mériteraient plus d'harmonisation et d'innovation

Le développement au sein de IP Paris de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique reflète l'organisation particulière de l'établissement dans la conduite de sa politique de formation (*supra*, réf. 14). D'une part, chaque cursus d'ingénieurs dispose d'une organisation pédagogique riche, répondant aux exigences de la CTI, et particulière, puisqu'elle est le fruit de l'histoire de chaque école-membre, différant ainsi d'une école à l'autre ; d'autre part, IP Paris a mis en place, pour sa propre offre de formation, les dispositifs classiques exigés pour leur accréditation – la création des conseils de perfectionnement et l'élaboration d'enquêtes globales de satisfaction des étudiants, ou encore l'évaluation des enseignements par les étudiants, qui demeure encore inégale et incomplète, en raison de taux de réponse faibles[144].

Au regard de cette situation, le comité estime donc que l'établissement peut grandement progresser en la matière, notamment sur deux axes :

- D'abord, sur le plan de la gouvernance, **le comité regrette que le rapport d'autoévaluation ne montre pas une réflexion plus approfondie sur ce qu'est la qualité de l'enseignement du point de vue de IP Paris**, même si différents indicateurs sont présentés dans le cadre de « l'évaluation à 360 degrés »[145]. **Il encourage donc l'établissement à développer une vision plus globale de la qualité de l'enseignement et à la diffuser dans l'ensemble de l'établissement** (*supra*, réf. 6). Cette vision doit aller plus loin que la mise en œuvre d'enquêtes de satisfaction auprès des étudiants : IP Paris doit certes intégrer un système harmonisé d'évaluation des enseignements par ces derniers, mais il doit également prendre en compte davantage le point de vue des enseignants, des responsables de cursus, des futurs employeurs et des *alumni*.
- Ensuite, **le comité considère qu'une harmonisation des pratiques pédagogiques est nécessaire et permettrait un échange des bonnes pratiques au sein de l'établissement ; il incite donc toutes les écoles-membres et la *Graduate School* à s'engager résolument dans cette voie.** À cet égard, le comité salue la mise en place par IP Paris et ses écoles-membres de cellules d'ingénierie pédagogique avec des moyens adéquats[146], ce qui peut être considéré comme une première étape pertinente d'harmonisation. Ces cellules permettent d'accompagner l'évolution des méthodes pédagogiques **afin de favoriser la réussite des étudiants, dont les taux sont par ailleurs excellents** (75 à 100% selon les mentions pour le 2e cycle[147]) et d'améliorer la formation des enseignants au niveau de IP Paris. Cependant, si le comité reconnaît que la création de ces cellules a eu des résultats probants au cours de la période évaluée – mise en place d'enseignements en ligne et hybrides[148], mise en ligne de MOOCS[149] –, **le comité invite IP Paris à envisager également d'autres formes d'innovation pédagogique**, allant au-delà des seuls aspects technologiques. En particulier, il estime que ces cellules devraient offrir un appui aux enseignants dans le cadre du renforcement de l'approche par compétences, qui doit encore être confortée jusqu'à l'évaluation des compétences et élargie à l'ensemble des formations au niveau de l'établissement[150] (elle est déjà rendue obligatoire par la CTI pour les formations d'ingénieurs délivrées par les écoles-membres).

---

[144] *Cf.* rapport d'évaluation du 2e cycle, page 14.

[145] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 59.

[146] 14 personnes y travaillent, voir rapport d'évaluation du 2e cycle, page 10.

[147] *Cf.* rapport d'évaluation du 2e cycle, page 11.

[148] Cf. rapport d'autoévaluation, page 55.

[149] Ces MOOCS concernent les sciences fondamentales et les sciences humaines et ont un grand succès (par exemple, le MOOC de « Français Langue Étrangère – FLE » avec 600 000 inscrits, cf. rapport d'autoévaluation, page 55).

[150] *Cf.* rapport d'évaluation du 2e cycle, page 11.

Référence 16. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

4 / Une attractivité inégale des formations

Si le comité salue la pertinence globale et la performance de l'offre de formation de IP Paris[151], il relève que l'appréciation de son attractivité reflète la complexité de l'organisation de l'établissement.

D'un côté, il est indéniable que les formations d'ingénieurs proposées par les écoles-membres, et certaines formations de master, sont particulièrement attractives, au niveau national comme sur le plan international, **ce qui permet une forte sélection des étudiants**. D'un autre côté, comme le souligne le rapport d'évaluation du 2e cycle, « l'attractivité des mentions de master, en particulier en master 1, reste un défi à relever », puisque les effectifs de certaines mentions (en mécanique ou en physique par exemple) sont très faibles[152]. En outre, d'autres parcours, malgré un nombre raisonnable de candidats, n'accueillent pourtant que quelques étudiants en master 1, voire n'ouvrent pas chaque année. Par exemple, sur 100 candidatures, le master de Chimie n'accueille que 11 étudiants répartis entre le master 1 et le master 2, avec deux parcours de master 2. Or, le rapport d'autoévaluation ne mentionne ni n'analyse ce manque d'attractivité et la faiblesse des effectifs des master 1, alors même que ce cas pose la question du positionnement et de la pertinence de l'offre de formation de IP Paris. **Le comité recommande donc à l'établissement de clarifier cette situation, et d'en tirer des mesures correctives concernant le positionnement de son offre ou les critères de sélection des étudiants.**

Référence 17. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

5 / Un besoin d'harmonisation en matière de soutenabilité de l'offre de formation

Conformément à l'état actuel de l'organisation de IP Paris, le suivi des coûts des formations est assuré, d'un côté par l'établissement public expérimental pour ses propres formations, et de l'autre par les écoles-membres pour les formations d'ingénieurs. IP Paris évalue le coût de ses formations en se fondant sur les maquettes pédagogiques associées et les outils de planification. Certaines écoles-membres ont quant à elles mis en place une comptabilité analytique donnant le coût de formation par étudiant. Des critères sont également définis pour estimer le coût du développement de nouveaux programmes : parmi ces critères, on trouve l'évolution des subventions publiques en fonction de l'augmentation des effectifs d'étudiants, le développement des ressources provenant des frais de scolarité (qui sont passées de 15.4 M€ en 2020 à 22 M€ en 2024), la croissance de l'apport de fonds privés et l'obtention de ressources par France 2030. Le comité salue également le fait que le taux d'encadrement par étudiant est suivi par IP Paris et les écoles-membres : l'établissement souhaite maintenir, voire améliorer ce taux qui est déjà très élevé (95.9 sur 100 au *QS Ranking*)[153].

Le constat en matière de suivi de la soutenabilité de l'offre de formation est donc globalement positif. Toutefois, le comité considère que IP Paris pourrait encore progresser sur deux points :

- D'abord, **il est d'avis que l'évaluation du coût analytique des formations aurait avantage à être harmonisée** entre les écoles-membres et la *Graduate School*, afin de donner à IP Paris une vision

[151] La question de la réussite et de l'insertion professionnelle est traitée supra. réf. 14 et 15.

[152] *Cf.* rapport d'évaluation du 2e cycle, page 10.

[153] *Cf.* rapport d'autoévaluation, page 58.

globale du coût de toutes les formations de son périmètre, et les moyens d'assurer efficacement sa mission de coordination de l'offre de formation (*supra*, réf. 14).

- Ensuite, **le rapport d'autoévaluation ne précise pas s'il y a une volonté d'harmonisation des frais de scolarité entre les différentes écoles-membres de IP Paris**. Le comité encourage l'établissement à se pencher sur cette question, puisqu'une intention d'aller dans ce sens constituerait un levier d'intégration des écoles-membres et renforcerait le sentiment d'appartenance des étudiants à IP Paris. Par ailleurs, si la question des frais de scolarité est bien évoquée dans le rapport d'autoévaluation, c'est seulement à travers le prisme de leur augmentation qui contribuerait à la croissance des ressources propres de l'établissement[154]. À cet égard, le comité souligne que les frais de scolarité ont déjà augmenté de manière importante au cours de la période évaluée et qu'une telle opération ne peut pas être répétée régulièrement ; de plus, elle contredirait les efforts de l'établissement en matière de responsabilité sociétale et de diversification du recrutement des étudiants, qui se rapportent à l'objectif 6 du contrat d'objectifs et de performance – objectif dont les résultats sont, pour le moment, encore insatisfaisants (*supra*, réf. 4).

Enfin, si le comité relève que IP Paris est particulièrement attentif à la qualité des enseignants-chercheurs, il rappelle les recommandations qu'il a formulées plus haut au sujet de la conduite des processus de recrutement et de la mutualisation du corps enseignant (*supra*, réf. 11 et 14).

Référence 18. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

6 / Une vie étudiante de qualité, qui gagnerait à faire l'objet d'une politique plus globale

a) Une vie associative riche, qui manque encore de cohésion.

IP Paris propose une vie associative riche (environ 330 associations étudiantes), aussi bien en son sein que dans ses écoles-membres, et accompagne les étudiants dans l'organisation d'événements communs aux école-membres, grâce à un système d'appel à projets vie étudiante (budget annuel de 125 000€, 90 projets financés en quatre ans)[155]. Il organise en outre différents événements pour développer auprès de tous les étudiants un sentiment d'appartenance à IP Paris : création d'associations communes aux école-membres, organisation d'un *welcome day*, de remises de diplôme, etc. **Si le comité salue ces démarches, il souligne plusieurs points d'amélioration en la matière :**

- **D'une part, il recommande à l'établissement de s'efforcer à ne négliger les étudiants d'aucun cursus dans sa communication interne**, voire à mettre l'accent sur ceux qui peuvent être oubliés (comme les étudiants des cursus de *Master of Science and Technology* (MScT) de l'École polytechnique[156]) afin d'intégrer toutes les formations dans sa politique de vie étudiante.
- D'autre part, l'organisation complexe de IP Paris (un suivi administratif des étudiants de la *Graduate School* assuré par cette dernière, leur suivi pédagogique dépendant des écoles-membres et de leurs enseignants) désoriente les étudiants des cursus de master et rend difficile leur cohésion à l'échelle de la *Graduate School*. Ces étudiants, qui ne sont pas intégrés à la vie de l'école de rattachement de leur cursus, ont également des difficultés à s'identifier au bureau des étudiants (BDE) de la *Graduate School*, puisqu'ils suivent leurs cours sur les sites des différentes écoles-membres, avec des étudiants inscrits dans d'autres cursus. Alors que ce BDE est volontaire et dynamique, il lui est encore difficile d'attirer la majorité des étudiants des cursus de master. **Le comité encourage donc IP Paris à veiller à la bonne intégration des étudiants de master**, aussi bien en soutenant le BDE de la *Graduate School*

[154] Cf. rapport d'autoévaluation, page 13.

[155] Cf. Conditions de participation des appels à projets étudiants – Institut Polytechnique de Paris.

[156] Selon entretien avec l'association MOX qui représente ces étudiants.

dans ses démarches visant à rassembler ces étudiants, qu'en encourageant les BDE des écoles-membres à s'intéresser davantage à leurs camarades de master.

- Enfin, concernant l'accueil des étudiants internationaux en master et en doctorat, le comité note les efforts déployés pour installer un *Welcome Desk*[157] et développer une collaboration avec le centre international de langue et culture française, mais **il encourage IP Paris à améliorer la clarté, la qualité et le calendrier de ses communications en anglais, afin de ne pas négliger les étudiants non francophones.** Le comité suggère à IP Paris d'échanger avec les étudiants à ce sujet afin d'identifier leurs besoins et d'y répondre le plus fidèlement possible.

En ce qui concerne à présent l'engagement des étudiants dans la gouvernance de l'établissement, le comité félicite IP Paris pour les bonnes relations qu'il entretient avec leurs représentants. Pour s'assurer de la pertinence des décisions qui seront prises sur des thèmes intéressant directement ces derniers, **il lui recommande de leur offrir plus d'espaces de discussion, par exemple sous la forme de réunions en amont des séances du conseil d'administration.** Dans ce cadre pourraient être abordées notamment les questions relatives au nouveau règlement intérieur, aux livrets d'accueil pour les étudiants internationaux, à la lutte contre le harcèlement et les violences sexistes et sexuelles, etc.

b) Un campus propice au bien-être des étudiants, mais qui manque de logements destinés à ce public.

Les étudiants de IP Paris jouissent d'un campus paisible et verdoyant, situé sur plusieurs sites, principalement sur le plateau de Saclay, mais aussi à Évry et à Champs-sur-Marne. **Le comité reconnaît la grande qualité des infrastructures du campus, notamment sportives, ainsi que des services proposés aux étudiants, en soulignant particulièrement l'excellent fonctionnement du Pôle Santé.** Deux grands axes de progrès se présentent cependant aux équipes de IP Paris pour la prochaine période d'évaluation :

- **D'abord, le comité invite l'établissement à veiller à ce que les étudiants résidant sur le campus pendant les week-ends ne se sentent pas trop isolés,** en poursuivant les négociations pour qu'un restaurant du CROUS reste ouvert et en offrant des espaces de convivialité et des salles de travail pour les projets en groupe.
- Ensuite, le rapport d'autoévaluation souligne le déficit actuel de logements destinés aux étudiants sur le campus, avec 1400 lits disponibles sur 6955 prévus pour 2024 par la convention de partenariat sur le logement étudiant signée par les différents acteurs de Saclay. Quant aux étudiants de IP Paris, le quota attribué par le guichet unique Paris-Saclay ne couvre que 22% des 1 761 étudiants à loger prioritairement. De ce point de vue, le comité a conscience des efforts déjà entrepris par les équipes de l'établissement pour répondre à ces problèmes de logement, qui concernent principalement les étudiants inscrits à IP Paris (qui ne sont pas fonctionnaires), **mais insiste fortement pour que celui-ci prenne une position de médiateur et de leader dans la collaboration avec les acteurs locaux, afin de replacer le logement des étudiants au centre de la politique immobilière du plateau de Saclay.**

Enfin, concernant **la politique de lutte contre le harcèlement et les violences sexistes et sexuelles**, si le comité note avec intérêt les mesures et initiatives déjà prises par les écoles-membres et par IP Paris, ainsi que les efforts de coordination entrepris, il regrette l'absence d'une stratégie complète au niveau de l'ensemble de l'établissement, qui ne permet pas une sensibilisation égale des étudiants des différentes formations et entraîne une dégradation de la confiance des étudiants dans le protocole à leur disposition. Enfin, l'absence d'une telle stratégie entrave le suivi de l'impact des mesures prises et des actions mises en place, et empêche par conséquent toute démarche d'amélioration continue. **Le comité recommande donc vivement à IP Paris de remédier à ce manque et de mettre rapidement en œuvre une stratégie globale et coordonnée.** De plus, le comité invite IP Paris à sensibiliser l'ensemble de la communauté sur les différentes discriminations, telles que le racisme et les LGBTQ+-phobies.

[157] Cf. rapport d'autoévaluation, page 60.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

a) Forces

- **Une offre de formation large et variée,** orientée vers les grands enjeux sociétaux et **assurant une très forte employabilité des diplômés.**

- **La mise en place de la *Graduate School* au niveau central de IP Paris et son rôle fédérateur**, ainsi que la clarté de la répartition des responsabilités de l'offre de formation.

- **L'importance accordée à la formation à et par la recherche** et un taux de poursuite en doctorat élevé par rapport à la moyenne nationale, notamment grâce à l'introduction du programme *PhD-track*.

- **Une vie associative riche sur un campus paisible** possédant de nombreuses infrastructures et services de qualité, notamment un Pôle Santé efficace.

b) Faiblesses

- **L'absence d'une réflexion approfondie sur la qualité de l'enseignement** à l'échelle de IP Paris et **des pratiques pédagogiques très différentes entre les programmes de formation**, ce qui empêche le partage des bonnes pratiques entre enseignants et entre écoles-membres.

- Le manque d'attractivité de certaines mentions de master, caractérisé par **des effectifs très faibles en master 1**.

- **Le niveau de diversité sociale et de genre des étudiants** inférieur aux objectifs annoncés.

- **Un fort manque de logements** pour les étudiants.

c) Recommandations

- Établir **des pratiques pédagogiques communes à toutes les écoles-membres**. Favoriser la mutualisation des enseignements en concevant des enseignements communs à plusieurs cursus, y compris d'écoles différentes, **et mettre en place un cadre administratif favorisant une gestion intégrée des services d'enseignement pour l'ensemble de IP Paris.** Enfin, créer plus de possibilités de mobilité interne pour les étudiants entre les écoles-membres.
- Poursuivre les efforts en matière **d'innovation pédagogique** (allant au-delà des seuls aspects technologiques) **et d'amélioration continue de la formation**, notamment en prenant mieux en compte les résultats des analyses effectuées pour faire évoluer l'offre de formation, et en soutenant les enseignants dans le cadre de l'introduction de l'approche par compétences.
- **Analyser l'attractivité des formations offertes par IP Paris, en observant en particulier des effectifs** de certaines mentions de master (surtout en master 1) et prendre, si nécessaire, des mesures correctives concernant le positionnement de l'offre ou les critères de sélection des étudiants.
- **Harmoniser, autant que possible, les processus d'admission des étudiants**, notamment en se positionnant sur la question d'un éventuel concours unique pour tous les cursus d'ingénieurs et toutes les écoles-membres, ainsi que sur celle d'une harmonisation des frais de scolarité.
- Mettre en place des actions fortes **en faveur de la diversité et de l'égalité des chances au niveau géographique, social et de genre,** allant au-delà des actions classiques, telles que les cordées de la réussite, en mesurer l'impact et appliquer des mesures correctives si nécessaire.
- Définir et mettre en place une stratégie globale pour l'ensemble de l'établissement **en matière de lutte contre les discriminations, le harcèlement et les violences sexistes et sexuelles**, puis analyser son impact et visibiliser ses résultats en toute transparence.
- Poursuivre les efforts entrepris pour développer, en collaboration avec l'Université Paris-Saclay et les collectivités locales, **un plan de mise à disposition des étudiants d'un plus grand nombre de logements.**

Synthèses évaluatives des écoles-membres de IP Paris

Dans le cadre de la présente mission d'évaluation, le comité a été invité à établir une synthèse évaluative sur chacune des écoles-membres de IP Paris.

Par conséquent, le présent chapitre contient les synthèses évaluatives de l'École polytechnique, de l'Ensta, du Groupe ENSAE-ENSAI (y compris l'ENSAE Paris), de l'ENPC et de l'Institut Mines-Télécom (y compris Télécom Paris et Télécom SudParis). Puisque la présente évaluation s'est concentrée sur IP Paris, ces synthèses évaluatives mettent surtout l'accent sur la contribution des entités évaluées à la construction et au succès de ce dernier.

1 / Synthèse évaluative de l'École polytechnique

Forces principales

- **Une très forte motivation pour contribuer de manière décisive à la construction de IP Paris :** Si l'École polytechnique a été créée principalement pour assumer des missions de formation et si elle a établi sa notoriété grâce à la qualité remarquable de son cycle de formation d'ingénieurs[158], brigué par les meilleurs étudiants de classes préparatoires, elle a ensuite développé de grandes compétences en matière de recherche et de valorisation. Pourtant, les enjeux principaux auxquels elle fait face aujourd'hui sont[159], d'une part, d'atteindre la masse critique suffisante pour réaliser les objectifs fixés en termes de qualité et d'impact de la recherche, et d'autre part, de bénéficier d'une meilleure visibilité internationale. Ces deux éléments ont constitué des arguments forts pour que l'École polytechnique contribue à la création de IP Paris et s'engage dans sa réalisation avec l'ambition de faire de cet établissement un institut de science et de technologie de rang mondial, leader en France et parmi les meilleurs en Europe.

- **Un rôle moteur dans la construction de IP Paris en contribuant à la consolidation de son fonctionnement et en étant à l'origine de nombreuses synergies :** Pour les raisons évoquées ci-dessus, l'École polytechnique a joué dès 2019, et joue encore aujourd'hui, un rôle moteur dans la construction de IP Paris, en mobilisant d'importantes ressources humaines et financières à cet effet. Le projet « IP Paris » a permis à l'École polytechnique de changer d'échelle, mais elle en reste la composante la plus importante à bon nombre d'égards : effectifs, budget, ressources propres, patrimoine immobilier, fonds de mécènes recueillis par sa fondation, etc. Par conséquent, elle constitue le pilier central du développement de la plupart des synergies entre les six écoles-membres. Elle participe très activement aux structures gérées par IP Paris (notamment les centres interdisciplinaires, les départements d'enseignement et de recherche, la *Graduate School*), et elle contribue à la mise en place de services centraux et à la définition de politiques communes à l'ensemble de l'établissement.

- **Une stratégie de développement en complète cohérence avec celle de IP Paris :** La stratégie de l'École polytechnique est parfaitement alignée sur la stratégie de IP Paris : preuve en est que les dix objectifs du COP (contrat d'objectifs et de performance) de l'École polytechnique[160] se retrouvent, parfois en des termes légèrement différents, mais dans le même esprit, dans les huit objectifs du COP de IP Paris[161]. Cette cohérence particulièrement visible témoigne de l'intérêt réciproque, de la part de l'École polytechnique comme de IP Paris, d'atteindre les ambitions placées dans cet établissement et de le faire rayonner en France et à l'étranger. Elle est également la preuve de l'engagement constant et efficace de l'École polytechnique en faveur du succès de IP Paris.

---

[158] *Cf.* rapport de mission d'audit CTI du 11 février 2025, page 19.

[159] *Cf.* entretien avec la directrice générale de l'École polytechnique.

[160] *Cf.* contrat d'objectifs et de performance 2022-2026 de l'École polytechnique, page 3.

[161] *Cf.* contrat d'objectifs et de performance 2022-2026 de IP Paris, page 11.

- **Un terreau d'innovation :** L'École polytechnique a établi depuis longtemps des liens étroits, actifs et fructueux avec de nombreuses entreprises, ce qui place l'ensemble de IP Paris dans un environnement particulièrement propice à l'innovation. De plus, du fait de la convergence de ses intérêts scientifiques et des grands enjeux de souveraineté[162], l'École polytechnique a un impact positif pour la France, sa population et son tissu économique.

Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Un ancrage territorial à développer et à affirmer :** Si l'École polytechnique a des liens très forts avec les organismes nationaux de recherche, les relations avec les autres acteurs académiques du plateau de Saclay, voire au-delà, mériteraient d'être enrichies[163] et associées à une perspective plus stratégique[164]. De même les interactions institutionnelles avec les collectivités locales sont limitées[165]. Enfin, l'implication de l'École polytechnique dans le dialogue entre science et société est modeste[166]. Elle mériterait d'être intensifiée pour mieux répondre aux préoccupations du public en matière scientifique et contribuer à recréer de la confiance dans la science, tout en augmentant la visibilité du rôle sociétal de l'école de et IP Paris.

- **Des résultats insatisfaisants en matière de diversité et d'égalité entre femmes et hommes :** L'École polytechnique n'est pas au niveau souhaité en matière de diversité et d'égalité des chances. Ainsi, la diversité sociale et géographique des étudiants ingénieurs est faible (12.3% de boursiers et 75% d'étudiants provenant de l'Île-de-France parmi les étudiants entrants en 2023[167]). De plus, à l'instar de l'ensemble de IP Paris[168], la proportion de femmes parmi les personnes recrutées comme chercheurs et enseignants-chercheurs est trop faible et l'École polytechnique n'est pas assez active pour trouver le moyen d'y remédier[169].

- **Une certaine ambiguïté entre l'identité de l'École polytechnique et celle de IP Paris :** Le fait que l'École polytechnique soit, depuis le début, la composante principale de IP Paris est susceptible d'entretenir une certaine confusion entre l'identité des deux entités, leurs instances de gouvernance et leurs rôles respectifs, et par conséquent en matière de visibilité de l'une comme de l'autre. En effet, dans différents secteurs d'activités, IP Paris construit sa politique sur la base de ce qui est déjà en place à l'École polytechnique, ce qui a l'avantage pour IP Paris de profiter d'une riche expérience acquise depuis longtemps, mais ce qui peut entretenir cette confusion. Même si cette situation peut aussi être vue comme un avantage pour les deux parties, la similarité des noms de l'École polytechnique et de l'Institut Polytechnique de Paris brouille la perception de leurs images et de leurs marques respectives, tant dans leurs relations externes qu'en interne. Cette ambiguïté désoriente, voire démotive, bon nombre de personnels[170] qui ne comprennent pas le niveau d'intégration visé de l'École polytechnique au sein de IP Paris et qui souhaitent que les tutelles soient plus claires et cohérentes, y compris en termes de moyens, relativement à l'objectif d'intégration.

Recommandations

- **Continuer de jouer un rôle majeur dans la consolidation de IP Paris :** Grâce à sa position centrale au sein de l'établissement public expérimental, l'École polytechnique a été dès le début un moteur de la construction de synergies entre des écoles-membres et a fait bénéficier l'ensemble de son expérience. Preuve en est l'élaboration de plusieurs politiques sectorielles, que IP Paris peut reprendre, dans une large mesure, à partir de ce qui est déjà en vigueur à l'École polytechnique, mais également la contribution significative de l'École polytechnique à la mise en place de services

---

[162] *Cf.* contrat d'objectifs et de performance 2022-2026 de l'École polytechnique, page 6.

[163] *Cf.* rapport de mission d'audit CTI du 11 février 2025, page 13.

[164] *Cf.* également la Référence 3, paragraphe 3.1.

[165] *Cf.* rapport de mission d'audit CTI du 11 février 2025, page 13.

[166] *Cf.* entretien avec la directrice générale de l'École polytechnique.

[167] *Cf.* rapport de mission d'audit CTI du 11 février 2025, page 20.

[168] Proportion de femmes parmi les recrutements de IP Paris égale à 25% en 2022 et à 21% en 2023 pour un objectif de 30% en 2022, de 35% en 2023 et même de 40% en 2024, voir également les Références 4 et 8.

[169] *Cf.* entretien avec la directrice générale de l'École polytechnique.

[170] *Cf.* entretiens, notamment avec des cadres supérieurs.

communs. À cet égard, le comité encourage l'École polytechnique à renoncer, dans la mesure du possible, à créer des structures ou des services qui lui soient propres, et à préférer contribuer à la création ou au renforcement des structures ou des services analogues au niveau de IP Paris.

- **Faire avancer trois chantiers importants pour l'avenir de IP Paris :** Afin de contribuer au renforcement de la construction de IP Paris, le comité soutient la volonté de l'École polytechnique de faire avancer trois chantiers prioritaires[171] : définir une véritable stratégie de recherche et donner plus de poids aux départements d'enseignement et de recherche de IP Paris[172], mettre plus de substance dans la politique internationale[173] de l'établissement public expérimental, renforcer son *Grants Office* pour apporter une aide accrue aux chercheurs dans l'obtention de fonds propres compétitifs, en particulier de fonds européens[174].

- **Engager un dialogue plus approfondi avec la tutelle relativement au niveau d'intégration à atteindre au sein de IP Paris.** Le comité estime que ce dialogue permettra de lever l'ambiguïté entre l'identité de l'École polytechnique et celle de IP Paris, et de renforcer ainsi la compréhension et la motivation des personnels.

- **Combler le retard pris en matière de diversité et d'égalité des chances :** Le comité est d'avis qu'il est urgent de corriger les résultats insatisfaisants en termes de diversité des étudiants et d'égalité entre femmes et hommes lors des recrutements de chercheurs et d'enseignants-chercheurs. Pour y arriver, il paraît indispensable que l'École polytechnique prenne des mesures concrètes[175] et en mesure l'impact, puis mette ses expériences au service de l'implémentation d'une politique commune à l'ensemble de IP Paris. Cet effort est nécessaire pour assurer la réputation et l'attractivité de l'École polytechnique comme celle de IP Paris.

- **Implémenter la démarche qualité de l'École polytechnique et contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une démarche qualité dans l'ensemble de IP Paris :** Selon le rapport d'autoévaluation[176], IP Paris ne dispose pas pour l'instant d'une démarche qualité globale. En revanche, l'École polytechnique a récemment adopté une politique qualité bien conçue[177]. Le comité encourage l'École polytechnique à la mettre en œuvre rapidement, malgré la charge de travail que cela représente, afin de développer une véritable culture de la qualité chez tous les personnels et les étudiants. Cette initiative serait bienvenue pour soutenir les efforts de IP Paris à cet égard.

- **Préciser la gouvernance de l'École polytechnique en donnant plus de compétences à la Directrice générale :** La gouvernance actuelle de l'École polytechnique se compose d'un président du conseil d'administration aux attributions exécutives et d'un officier général qui assure, sous l'autorité du président du conseil d'administration, la direction générale et le commandement militaire. Le comité estime que cette situation n'est pas optimale et nuit à l'efficacité et à l'agilité de la conduite de l'École polytechnique. Le comité salue le fait qu'une proposition de loi visant à corriger la gouvernance de l'École polytechnique a été déposée à l'Assemblée nationale le 17 avril 2025[178] : elle vise à conférer à la directrice générale la totalité des fonctions exécutives. Le comité espère que la nouvelle organisation de la gouvernance de l'École polytechnique pourra entrer en vigueur le plus rapidement possible.

---

[171] *Cf.* entretien avec la directrice générale de l'École polytechnique.

[172] *Cf.* référence 10, paragraphe 1.3, et Référence 11, paragraphe 2.2.

[173] *Cf.* référence 3, paragraphe 3.2.

[174] *Cf.* référence 11, paragraphe 2.1.

[175] *Cf.* également les propositions figurant à la Référence 11, paragraphe 2.2.

[176] *Cf.* référence 6.

[177] *Cf.* rapport de mission d'audit CTI du 11 février 2025, pages 10 à 12.

[178] *Cf.* dépêche AEF du 18 avril 2025.

2 / Synthèse évaluative de l'Ensta

Forces principales

- **L'Ensta comme pierre angulaire de la construction de IP Paris :** L'Ensta joue un rôle central dans la construction de IP Paris[179], qui est perçue comme une véritable chance et un gage de confiance dans l'avenir de l'établissement[180]. L'ambition d'excellence de l'Ensta est en parfaite cohérence avec celle de IP Paris. Historiquement, l'Ensta s'est distinguée par la grande qualité de son cycle d'ingénieurs et de ses diplômés, mais voit dans le regroupement au sein de IP Paris un levier stratégique pour améliorer le niveau de sa recherche et de son rayonnement international. Enfin, la récente fusion de l'Ensta Paris et de l'Ensta Bretagne renforce la position de l'Ensta et permet à IP Paris d'étendre ses domaines de compétences.

- **Une réputation remarquable de sa formation :** L'Ensta jouit d'une excellente réputation pour la qualité de sa formation, reconnue tant par les étudiants que par les employeurs, et régulièrement saluée par la presse nationale. Depuis sa création en 1741, l'Ensta joue un rôle central dans la formation des ingénieurs au service des grands secteurs industriels et technologiques, elle contribue activement à l'autonomie stratégique de la France et de ses partenaires internationaux. Forte de cette tradition, l'Ensta occupe un positionnement clair et reconnu au cœur des services stratégiques nationaux et s'inscrit pleinement dans l'objectif de relever les grands enjeux de souveraineté de la France[181], voire de l'Europe.

- **Des liens robustes avec l'industrie :** L'Ensta entretient depuis longtemps des liens étroits avec de nombreuses entreprises technologiques françaises, en particulier dans le secteur de la défense, un domaine fortement propice à l'innovation. Ces partenariats historiques renforcent la pertinence de sa formation et de sa recherche, tout en positionnant l'école comme un acteur-clé du développement technologique national.

Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Une masse critique et une visibilité internationale insuffisantes en recherche :** Bien que les activités de recherche de l'Ensta présentent un très bon niveau scientifique, elles peinent encore à atteindre – dans le seul cadre de l'Ensta – une masse critique suffisante et à acquérir une véritable visibilité sur le plan international. Cette situation ne correspond pas à l'ambition de l'établissement et mérite d'être corrigée. À cet égard, on peut citer, par exemple, les domaines de la mécanique et du numérique où une plus forte structuration des collaborations avec les autres écoles-membres de IP Paris auront un effet positif et visible.

- **Des résultats insatisfaisants en matière de diversité et d'égalité entre femmes et hommes :** L'Ensta n'est pas au niveau souhaité en matière de diversité des étudiants et d'égalité des chances, notamment entre femmes et hommes, lors des recrutements de chercheurs et d'enseignants-chercheurs.

Recommandations

- **Continuer de jouer un rôle constructif dans la consolidation de IP Paris :** Le comité encourage l'Ensta à maintenir ses efforts en vue d'atteindre les objectifs définis dans son COP (contrat d'objectifs et de performance)[182]. Il est essentiel que l'Ensta, à l'instar des autres écoles-membres de IP Paris, clarifie sa position sur le niveau de mutualisation des services de support au bénéfice de l'ensemble. Si certaines initiatives, telles que le *Grants Office*, les programmes de Master et les écoles doctorales, constituent de véritables réussites de IP Paris, il convient désormais d'envisager une extension de cette mutualisation à d'autres domaines, notamment pour tirer le meilleur parti de toutes les

[179] *Cf.* contrat d'objectifs et de performance 2022-2026 de l'Ensta.

[180] *Cf.* contrat d'objectifs et de performance 2022-2026 de l'Ensta.

[181] *Cf.* contrat d'objectifs et de performance 2022-2026 de l'Ensta.

[182] *Cf.* contrat d'objectifs et de performance 2022-2026 de l'Ensta.

synergies en matière de recherche et pour développer des projets de partenariats industriels : le comité encourage l'Ensta à apporter sa pleine contribution à cette démarche.

- **Renforcer les départements d'enseignement et de recherche et les centres interdisciplinaires** : Sur le plan académique, le comité estime que l'Ensta devrait contribuer à accroître le rôle des départements d'enseignement et de recherche de IP Paris, en particulier dans le sens indiqué à la Référence 11, paragraphe 2.2. Parallèlement, elle devrait œuvrer à améliorer le pilotage des centres interdisciplinaires qui présentent un fort potentiel en tant que lien fédérateur entre les écoles-membres et leurs personnels[183].

- **Atteindre une masse critique suffisante en matière de recherche :** La participation de l'Ensta à la construction de IP Paris doit être vue comme l'occasion d'atteindre les masses critiques souhaitées en matière de recherche et d'améliorer la visibilité internationale de ses performances scientifiques. Dans ce contexte, le comité recommande de porter une attention particulière à l'occasion stratégique que représentent les collaborations dans le domaine de la mécanique, qui sont facilitées par l'utilisation de locaux communs. De même, les collaborations élargies dans le domaine du numérique constituent un levier structurant essentiel pour consolider et renforcer le positionnement scientifique de l'Ensta. Selon l'avis du comité, il est donc impératif d'adopter une démarche volontariste, fondée sur la mise en synergie des forces existantes, pour atteindre une masse critique dans des axes de recherche clairement identifiés.

- **Combler le retard pris en matière de diversité et d'égalité des chances :** Le comité est d'avis qu'il est urgent de corriger les résultats insatisfaisants en termes de diversité des étudiants et d'égalité entre femmes et hommes lors des recrutements de chercheurs et d'enseignants-chercheurs. Cet effort est indispensable pour assurer la réputation et l'attractivité de l'Ensta comme celle de IP Paris.

[183] *Cf.* entretien avec la directrice générale de l'Ensta.

3 / Synthèse évaluative du Groupe ENSAE-ENSAI et de l'ENSAE

Le Groupe ENSAE-ENSAI est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), grand établissement depuis 2011, rattaché au Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique.

Il est constitué de deux écoles d'ingénieurs assurant la formation initiale, l'ENSAE Paris et l'ENSAI Rennes, d'un organisme de formation continue ENSAE-ENSAI Formation continue (Cepe), et du CREST (*Center for research in economics and statistics*), une unité mixte de recherche qui rassemble l'essentiel du potentiel de recherche de l'école, des enseignants-chercheurs du groupe ENSAE-ENSAI, de l'École polytechnique, de Télécom Paris et des chercheurs du CNRS.

Le Groupe ENSAE-ENSAI est membre du groupement d'intérêt public CASD (Centre d'accès sécurisé aux données) et il dispose d'une filiale de valorisation de droit privé, DATASTORM.

Forces principales

- **Une clarification des axes stratégiques :** Conformément à la recommandation du précédent rapport d'évaluation du Hcéres, un contrat d'objectifs et de performance (COP) concernant la période 2022-2026 a été rédigé pour le Groupe ENSAE-ENSAI : il a imposé de mettre à plat l'existant avant d'envisager des axes stratégiques de progrès. Ces axes concordent avec ceux de IP Paris, en particulier sur la recherche de l'excellence, les partenariats avec les entreprises et le rayonnement international, même si le Groupe ENSAE-ENSAI garde ses spécificités (recherche pluridisciplinaire en intelligence artificielle et science des données).

- **Une forte implication du Groupe ENSAE-ENSAI dans la vie de IP Paris :** La direction du Groupe ENSAE-ENSAI a été largement présente dans la gouvernance de IP Paris. Sa directrice était Vice-présidente Vie étudiante de l'établissement[184] et a présidé le comité Vie étudiante (coordination des actions de prévention et des services aux étudiants). Le Groupe ENSAE-ENSAI a fait partie des contributeurs à la construction du BEM (Bâtiment d'enseignements mutualisés), emblème de la collaboration des établissements du plateau de Saclay[185]. La volonté du Groupe ENSAE-ENSAI de contribuer à la construction de IP Paris est clairement exprimée pour aboutir à un grand ensemble de rang mondial, dont les retombées irrigueront de fait les écoles-membres.

- **Une position centrale qui lui permet de jouer un rôle moteur :** Le Groupe ENSAE-ENSAI peut servir de passerelle du fait de ses rapprochements avec différentes structures, bretonnes, apportées par l'ENSAI, mais aussi palaisiennes, avec HEC Paris. Son ancrage à la fois scientifique, avec des partenaires de rang mondial, et territorial, sur le plateau de Saclay et dans l'environnement breton avec l'Université de Rennes, conduit à une multiplication des partenaires parmi lesquels il sait créer des équilibres qui renforcent sa position.

- **L'excellence des entités qui le composent :** Le Groupe ENSAE-ENSAI regroupe deux écoles, l'une sur le site de Palaiseau, l'autre qui est désormais membre associé de l'Université de Rennes depuis juillet 2024. Les formations sur les deux sites sont particulièrement performantes dans tous les domaines. Il dispose d'un laboratoire renommé, le CREST, partagé depuis de longues années avec l'École polytechnique, Télécom Paris et le CNRS, dont l'insertion dans le paysage breton, en raison du statut de l'ENSAI, renforce la force de frappe. Le Groupe ENSAE-ENSAI dispense de la formation continue grâce au Cepe, une équipe pédagogique de 10 personnes[186] qui rassemble les forces des deux écoles : il diversifie la nature des membres qui le composent avec une filiale de valorisation de droit

[184] *Cf.* document « Organisation IP Paris – juin 2024 ».

[185] Même si ces établissements ne sont pas tous membres de IP Paris.

[186] *Cf.* https://www.groupe-genes.fr/formation.php.

privé (DATASTORM) qui l'ancre dans le territoire économique et il est membre du groupement d'intérêt public CASD[187] (centre d'accès sécurisé aux données).

- **Une administration rendue plus robuste, conformément aux recommandations de la précédente évaluation :** À la suite de la précédente évaluation qui pointait l'absence de politique qualité, et en conséquence du passage en 2020 de l'établissement aux responsabilités et compétences élargies, le Groupe ENSAE-ENSAI s'est doté d'un responsable qualité, commun au Groupe lui-même et à l'ENSAI[188]. Le contrôle interne comptable est mis en place depuis 2019 et la prise en charge des fonctions de support s'est largement améliorée. La gestion administrative est maîtrisée et peut servir de guide à IP Paris pour améliorer les procédures encore balbutiantes de l'établissement public expérimental (démarche qualité, choix de logiciels de gestion administrative et financière, dispositif de recrutement en *tenure track*).

- **Une vie étudiante attractive et dynamique :** Au total, dans ses deux écoles, le Groupe ENSAE-ENSAI comptabilise plus d'une cinquantaine d'associations étudiantes pour permettre à tous les profils de s'épanouir[189]. Il faut également souligner la qualité des infrastructures des deux sites, au service aussi bien de fins pédagogiques et sportives que de convivialité. De plus, le partage des installations avec les autres écoles locales, aussi bien sur le site de Palaiseau que sur celui de Rennes, facilite les relations entre les étudiants : c'est notamment un avantage pour favoriser leur cohésion au niveau de IP Paris.

Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Une situation qui peut constituer un frein à l'harmonisation des procédures au sein de IP Paris :** En matière de ressources humaines, IP Paris doit composer avec les différences des statuts des personnels et des consignes des ministères de tutelle. Il a engagé des travaux d'harmonisation sur certains sujets mineurs (bien que difficiles à mettre en place) comme un plan égalité entre femmes et hommes et des réflexions sur la mobilité interne à IP Paris des personnels BIATSS, mais beaucoup reste à faire. Les logiciels de gestion ne sont pas encore totalement convaincants, même si le choix récent du logiciel PEP INETUM (logiciel comptable, gestion de personnels) va dans le bon sens.

- **Une lisibilité imparfaite de l'organisation :** L'articulation à deux niveaux du Groupe ENSAE-ENSAI ne favorise pas la clarté de l'organisation. Dans le domaine de la recherche, le fait que le Groupe porte le CREST, implanté sur les deux sites, renforce sa capacité scientifique ; en revanche, dans le domaine de la formation, le positionnement du Groupe ENSAE-ENSAI qui fédère deux écoles d'ingénieurs distinctes, insérées dans des structures différentes, induit une complexité d'organisation[190] susceptible, à un certain stade, de limiter la capacité du Groupe ENSAE-ENSAI à être un acteur fort de la construction de IP Paris et à préserver l'équilibre des forces en présence.

- **Une situation immobilière encore insatisfaisante :** Malgré une conception immobilière attrayante qui a séduit les utilisateurs, le bâtiment récent du Groupe ENSAE-ENSAI sur le site de Palaiseau (2017) doit déjà être rénové (avec une prise en charge par l'assurance dommages-ouvrage) et est susceptible d'entraîner des difficultés de fonctionnement. La situation immobilière sur le site breton n'est pas satisfaisante non plus, même si les projets en cours devraient permettre de rapprocher les différents lieux d'études des étudiants de l'ENSAI.

---

[187] CASD : groupement d'intérêt public créé par arrêté le 20 décembre 2018, dont les membres sont l'État (INSEE), le Groupe ENSAE-ENSAI, le CNRS, l'École polytechnique et HEC Paris. Le Groupe ENSAE-ENSAI y est majoritaire (38 % des droits), suivi par le CNRS (23 %) à égalité avec l'État (23 %), l'École polytechnique et HEC Paris ayant chacun 8 % des droits.

[188] *Cf.* document « Note d'auto-évaluation du Génes [Groupe ENSAE-ENSAI] » réalisée pour l'évaluation du Hcéres, ainsi que l'organigramme du 15 mai 2025.

[189] *Cf.* plaquettes alpha de l'ENSAE et de l'ENSAI.

[190] La présentation de l'établissement diffère selon les documents consultés par le comité : selon le rapport d'autoévaluation, page 1 : « Le Génes [Groupe ENSAE-ENSAI] fait partie de IP Paris au périmètre de l'ENSAE Paris ». Mais dans la présentation du Rapport d'activité du Génes [Groupe ENSAE-ENSAI] 2023, page 46, le Génes [Groupe ENSAE-ENSAI] se présente comme « un établissement-composante de IP Paris ».

Recommandations

- **Rendre plus lisible l'articulation du Groupe ENSAE-ENSAI et de l'ENSAE au sein de IP Paris et le positionnement de l'ENSAI breton :** Pour ce qui concerne IP Paris, le fait que le Groupe ENSAE-ENSAI en soit un établissement-composante, mais au périmètre de l'ENSAE, complexifie la perception de la participation du Groupe au projet de construction de l'établissement public expérimental. Le comité estime que cette situation particulière doit sans cesse être expliquée et précisée, et surtout être pensée dans l'intérêt de IP Paris. De plus, le Groupe ENSAE-ENSAI doit être adéquatement impliqué dans la gouvernance de IP Paris.

- **Continuer à utiliser les structures mutualisées de IP Paris :** Le comité encourage le Groupe ENSAE-ENSAI à tout entreprendre pour que l'ENSAE utilise les structures centrales de IP Paris et contribue à leur bon fonctionnement et à leur visibilité. Cela concerne principalement les centres interdisciplinaires, les départements d'enseignement et de recherche de IP Paris, le *Grants Office* et la *Graduate School*.

- **Conforter le rôle moteur du Groupe ENSAE-ENSAI dans la construction des services administratifs de IP Paris :** Le comité encourage le Groupe ENSAE-ENSAI à mettre ses pratiques administratives éprouvées (notamment en matière de démarche qualité, de gestion des personnels, d'utilisation des applications de gestion) au service de la construction des services administratifs de IP Paris. Après avoir consolidé ses propres données de pilotage, le Groupe ENSAE-ENSAI peut contribuer d'une part au choix des outils de gestion, en collaboration avec les autres écoles-membres et IP Paris, jusqu'à la perspective de l'installation d'un système d'information décisionnel, et d'autre part, aider à la mise en place de la démarche qualité de IP Paris.

- **Évaluer l'intérêt de faire fonctionner une Fondation ENSAE-ENSAI [191], en concurrence ou en complémentarité avec celle de l'École polytechnique, dans le contexte du développement de IP Paris** : sans que soit abandonnée l'identité propre de la Fondation ENSAE-ENSAI, le comité est d'avis qu'il serait préférable de travailler sur des modalités de collaboration au sein d'une fondation des écoles-membres, coordonnée par IP Paris, plutôt que d'ajouter, aux yeux des partenaires potentiels, une structure supplémentaire.

- **Coordonner la stratégie de lutte contre le harcèlement et les violences sexistes et sexuelles au niveau du Groupe ENSAE-ENSAI :** En effet, plusieurs actions mises en place à l'ENSAI ne semblent pas appliquées à l'ENSAE (par exemple le module de formation en ligne pour lutter contre les violences sexistes et sexuelles[192]), alors que la mise en commun des efforts pourrait permettre d'avoir un meilleur impact, de faire un suivi annuel du taux de violences, et de proposer des actions d'améliorations ciblées.

FOCUS SUR L'ENSAE

Dans la mesure où le Groupe ENSAE-ENSAI est établissement-composante de IP Paris au périmètre de l'ENSAE, le comité propose également une évaluation de cette école :

Forces principales

- **La pertinence des formations de l'ENSAE** dont l'identité est reconnue : l'école est ainsi parfaitement positionnée dans le paysage économique national.
- **L'importante attractivité de l'ENSAE**, qui lui permet d'opérer un recrutement d'étudiants de haute qualité, **et l'attention portée à l'équilibre entre femmes et hommes dans les recrutements d'étudiants,** avec près de 30 % de femmes, même si ce chiffre mériterait d'être encore amélioré.
- **Le rôle moteur joué par l'ENSAE dans la construction de l'identité de IP Paris**, conforté par le fort intérêt manifesté par la direction pour l'ambition, affirmée par l'établissement public expérimental, de devenir un institut de science et de technologie de rang mondial.

---

[191] Celle-ci a été créée en janvier 2021 et se situe sous égide de la Fondation de l'École polytechnique (*Cf.*ensai.fr/fondation-Ensae-Ensail/).

[192] *Cf.* https://ensai.fr/module-formation-lutte-contre-vss-milieu-etudiant/.

- **Une vie étudiante dynamique :** La petite taille de l'ENSAE ne réduit pas la qualité de sa vie étudiante qui comptabilise plus d'une vingtaine d'associations pour satisfaire tous les profils. De plus, son regroupement au sein de IP Paris et sa présence sur le plateau de Saclay permettent aux étudiants de bénéficier d'infrastructures pédagogiques et sportives de grande qualité. Enfin, l'ENSAE est motrice dans la démarche de cohésion des étudiants à l'échelle de IP Paris, en invitant régulièrement les étudiants des autres écoles-membres et en co-organisant des évènements avec eux.

Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Un défaut de lisibilité du positionnement de la structure** : L'ENSAE est une école-membre de IP Paris, mais elle est également membre du Groupe ENSAE-ENSAI, un groupe qui inclut d'autres entités (ENSAI, CREST notamment), ce qui est déjà un premier facteur de complexité. En outre, l'organigramme du Groupe ENSAE-ENSAI [193] place la direction de l'ENSAE (comme celle de l'ENSAI) sous sa responsabilité, situation qui ne permet guère de distinguer ce qui est du ressort propre de l'ENSAE de ce qui dépend du Groupe ENSAE-ENSAI, notamment en ce qui concerne l'implication dans IP Paris.
- **Un manque de logement pour les étudiants :** l'ENSAE ne possède pas de résidence propre et doit donc s'entendre avec des écoles voisines ou avec des acteurs privés afin d'obtenir des logements pour ses étudiants[194], en partie sur le campus, mais surtout dans les villes environnantes, telles que Massy et Palaiseau[195]. Cette situation crée des disparités et une dégradation de la qualité de vie des étudiants (stress, temps de trajets, etc.), ce qui rend difficile leur insertion dans la vie de campus.

Recommandations

- **Clarifier et valoriser le positionnement de l'ENSAE au sein du Groupe ENSAE-ENSAI et de IP Paris :** Le comité estime qu'il est nécessaire de bien distinguer l'ENSAE et le Groupe ENSAE-ENSAI, notamment dans la contribution des deux entités à la vie de IP Paris. Les deux entités doivent ainsi s'assurer que les activités propres de l'ENSAE conservent une visibilité particulière au sein du groupe, sur le plan administratif comme financier, et que leur communication soit distincte, ce qui n'est pas complètement le cas aujourd'hui[196], afin de préciser leur position respective au sein de IP Paris (l'ENSAE comme école-membre, le Groupe ENSAE-ENSAI en tant qu'établissement-composante)
- **Continuer à améliorer l'internationalisation des formations offertes par l'ENSAE :** Le comité invite l'école à saisir l'occasion qu'offre sa participation à IP Paris pour augmenter sa visibilité internationale et son attractivité.

[193] *Cf.* organigramme fonctionnel du Groupe ENSAE-ENSAI - 15 mai 2025.

[194] *Cf.* https://www.ensae.fr/vie-ecole/etre-eleve/logement.

[195] *Cf.* point sur les logements, Comité Vie de Campus, 26 avril 2024.

[196] *Cf.* https://www.ensae.fr/ et https://www.groupe-genes.fr/genes.php.

4 / Synthèse évaluative l'École Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC)

Forces principales

- **Une marque nationale forte et de remarquables performances de recherche :** Comptant environ deux-mille étudiants et trois-cents enseignants-chercheurs, l'École Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC) est une école d'ingénieurs de haut niveau, parmi les meilleures en France où elle est particulièrement bien connue pour ses formations en génie civil, aménagement du territoire, économie, énergie et environnement. Les entretiens ont mis en évidence que les cadres supérieurs de l'établissement sont conscients que, s'il est indéniable que l'ENPC jouit d'une forte visibilité nationale dans les domaines essentiels pour répondre aux grands défis contemporains, notamment en matière de transition écologique et énergétique, l'ENPC ne jouit pas de la même aura sur la scène internationale, ce qui motive son engagement dans la construction de IP Paris.

- **L'ENPC est impliquée dans des domaines de recherche orientés vers quatre grands enjeux socio-économiques** : système, ville et mobilité ; gestion des risques, des ressources et des milieux ; industrie du futur ; économie, usages et société. La recherche est menée dans une douzaine de laboratoires couvrant les disciplines suivantes : mathématiques et informatique ; mécanique, physique des matériaux et des structures ; sciences et génie de l'environnement ; sciences économiques et sociales. La recherche à l'ENPC est à la fois fondamentale et appliquée, avec une forte orientation vers les transitions écologique, énergétique et numérique. Au cours de la période évaluée, des personnels de l'ENPC ont remporté 22 projets européens dont neuf bourses ERC[197]. La production scientifique de l'ENPC est stable avec environ 1500 publications par an[198]. Ces résultats contribuent à renforcer le rayonnement de IP Paris, tant au niveau de la formation que de la recherche.

- **Un engagement fort dans la construction de IP Paris :** L'ENPC voit dans IP Paris une possibilité de remédier à certaines des faiblesses mentionnées ci-dessous. Consciente que IP Paris a pour vocation de devenir un fer de lance de la nation, elle montre une volonté ferme de jouer un rôle-clé dans la construction et le développement de IP Paris, afin de contribuer à sa consolidation, tant sur la scène nationale qu'internationale. Elle perçoit la nécessité à court terme d'une intégration plus poussée au sein de IP Paris en matière de relations avec les entreprises, d'innovation, d'entreprenariat, de dialogue science-société et de politique qualité. L'ENPC identifie tout aussi clairement la nécessité de faire avancer IP Paris sur l'enjeu de la coordination des recrutements des enseignants-chercheurs en s'appuyant sur les départements d'enseignement et de recherche de IP Paris[199]. Elle est prête à s'engager sur des questions que des aspects réglementaires ne permettent pas de traiter à court ni à moyen terme, comme l'harmonisation des premières années des cycles d'ingénieurs compliquée par les différents concours d'entrée. Elle est disposée à tirer les conséquences de l'intégration de l'ENPC au sein de IP Paris sur la contribution de ses ressources humaines au fonctionnement de IP Paris.

- **Une grande densité de partenariats avec des entreprises et avec des institutions académiques :** L'ENPC a établi des liens étroits, actifs et fructueux avec de nombreuses entreprises, et contribue à placer l'ensemble de IP Paris dans un environnement particulièrement propice à l'innovation. Ces partenariats représentent des recettes annuelles comprises entre 5 M€ et 7 M€ entre 2021 et 2023[200]. Ils permettent de développer des activités de recherche et d'innovation, ainsi que de valoriser les résultats de la recherche. Par ailleurs, l'ENPC a développé une cinquantaine d'accords de double diplôme et 18 autres accords de partenariats avec des institutions réputées à travers le monde, notamment en tant que membre de l'université européenne EELISA[201]. L'école accueille un nombre significatif d'étudiants internationaux et propose des programmes de formation en anglais. Elle

---

[197] *Cf.* rapport d'autoévaluation de l'ENPC, page 31.

[198] *Cf.* rapport d'autoévaluation de l'ENPC, page 30.

[199] *Cf.* référence 11, paragraphe 2.2.

[200] *Cf.* rapport d'autoévaluation de l'ENPC, page 80.

[201] *Cf.* rapport d'autoévaluation de l'ENPC, page 2.

participe activement à des projets européens et internationaux. Elle a donc de quoi contribuer efficacement au développement international de IP Paris.

- **Une formation pluridisciplinaire de haut niveau, qui renforce l'offre de IP Paris :** Engagée dans l'innovation pédagogique et la modernisation de ses programmes pour répondre aux évolutions technologiques et sociétales, l'ENPC forme des ingénieurs capables de répondre aux défis contemporains, notamment à ceux liés à la transition écologique et énergétique. La formation est pluridisciplinaire, elle couvre des domaines tels que les mathématiques, la mécanique, l'économie, l'informatique et les sciences de l'environnement. L'école propose des parcours de formation spécialisés, comme le parcours « *Sustainable and Green Finance* »[202] et des cursus de Master orientés vers la transition écologique.

- **Un engagement dans le développement durable :** L'ENPC intègre les enjeux du développement durable et de la responsabilité sociétale dans ses programmes de formation et ses activités de recherche, avec 70 parcours d'apprentissage dont la moitié est articulée dans le tronc commun de la formation d'ingénieur. Elle a mis en place un Conseil et un réseau de référents « Développement Durable & Responsabilité Sociétale » pour mesurer sa performance et proposer des actions d'amélioration. Elle a réalisé un bilan de ses émissions de gaz à effet de serre en 2022 et a mis en place un plan de sobriété qui a permis une réduction de 14% de la consommation de chauffage, ce qui Illustre ses compétences en matière d'ingénierie environnementale, l'ENPC a obtenu 40% d'économie d'énergie entre 2014 et 2023[203]. Ces premiers succès seront utiles pour la construction du plan d'action de IP Paris en matière de développement durable.

- **Une gouvernance attentive à tous les enjeux :** L'ENPC dispose d'instances de gouvernance claires et de processus décisionnels bien définis. Elle met en œuvre des politiques de ressources humaines qui favorisent l'égalité des chances, la diversité et la qualité de vie au travail. L'école a une politique documentaire bien développée, avec des ressources accessibles et des outils de communication pour soutenir l'enseignement et la recherche. Elle utilise des plateformes numériques pour la diffusion des savoirs et la médiation scientifique. Elle a développé une stratégie de communication externe visant à affirmer son positionnement spécifique et à développer sa visibilité, avec une présence active sur les réseaux sociaux.

- **L'engagement étudiant valorisé :** L'ENPC encourage l'engagement étudiant et propose une vie de campus dynamique, avec des associations étudiantes actives et des initiatives pour le bien-être des étudiants. Elle met en place des dispositifs pour soutenir la réussite étudiante et l'insertion professionnelle. L'ENPC a mis en place un dispositif d'engagement étudiant qui permet de valoriser les initiatives des élèves, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'école, avec des mentions telles que « Engagement citoyen avéré, remarquable ou exceptionnel »[204].

Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Une taille modeste et des ressources limitées :** Malgré sa renommée, l'ENPC est lucide relativement aux conséquences de sa taille modeste par rapport aux standards internationaux. Le nombre d'étudiants est insuffisant au regard des attentes des entreprises, et le nombre de chercheurs est encore insuffisant pour soutenir une visibilité internationale au meilleur niveau dans l'ensemble des domaines. Cette taille modeste limite également la capacité de l'école à piloter de gros projets européens ou nationaux. Corolairement, l'ENPC n'est pas en mesure de mettre en place un dispositif d'évaluation de ses partenariats stratégiques, pourtant nécessaire afin d'éviter la dispersion des efforts du corps d'environ trois-cents enseignants-chercheurs. Par ailleurs, les ressources de l'ENPC ne lui permettent pas d'envisager la rénovation de son patrimoine immobilier, qui n'est pas adapté aux variations de température, ce qui peut affecter le confort et la productivité des étudiants et du personnel, ainsi que la consommation d'énergie de l'école.

- **Un modèle économique sous-critique :** Le modèle économique de l'ENPC est sous-critique et ne permet pas de soutenir son développement conformément à ses ambitions. L'école fait le constat

---

[202] *Cf.* rapport d'autoévaluation de l'ENPC, page 12.

[203] *Cf.* rapport d'autoévaluation de l'ENPC, page 13.

[204] *Cf.* rapport d'autoévaluation de l'ENPC, page 56.

de sa capacité limitée à investir dans de nouveaux champs de recherche, notamment ceux qui sont liés à la transition écologique.

- **Une stratégie fluctuante au cours des dernières années :** Dans le contexte des regroupements d'établissements d'enseignement supérieur imposés par la loi, l'ENPC a pâti d'une stratégie fluctuante à laquelle sa tutelle n'est pas étrangère. Plusieurs fois l'ouvrage a été remis sur le métier en changeant radicalement d'objectif, ce qui a désorienté les personnels et neutralisé un bon nombre d'efforts. À la demande de sa tutelle, les travaux pour insérer l'ENPC dans IP Paris ont débuté en 2022 mais ils ont été assortis de l'exigence de maintenir des collaborations avec l'Université Gustave Eiffel, qui était le précédent objectif de regroupement. Ce manque de clarté a été source de temps perdu et a distrait la direction de l'école d'autres priorités, ce qui a pu affecter son efficacité et sa capacité à atteindre certains de ses objectifs.

- **Un système d'information obsolète et une lourde charge administrative :** L'ENPC dispose d'un système d'information obsolète limitant sa capacité à gérer et à analyser les données. Cette obsolescence entraîne une charge administrative lourde entravant l'efficacité opérationnelle. Cette charge administrative peut également limiter la capacité de l'école à se concentrer sur ses missions principales de formation et de recherche. Il en résulte une organisation trop cloisonnée, nuisant à la synergie entre les différents départements et services. Il en résulte aussi une maîtrise insatisfaisante des documents « qualité », ce qui peut affecter ses efforts en vue du maintien et de l'amélioration de la qualité de ses processus et de ses services, ainsi que sa réponse aux exigences des normes et des certifications de qualité.

Recommandations

- **Définir le niveau d'intégration souhaité au sein de IP Paris :** Le comité recommande à l'ENPC d'entamer un dialogue avec sa tutelle pour définir le niveau d'intégration de l'établissement. Il s'agit d'une forte recommandation afin de sortir définitivement des conséquences négatives – les pertes de temps n'étant pas les moindres – de la stratégie fluctuante en matière de regroupement d'établissements d'enseignement supérieur en Île-de-France et de placer IP Paris sur une trajectoire réellement compétitive sur la scène internationale.

- **Prendre pleinement et résolument sa place dans la construction de IP Paris :** Comme mentionné dans son contrat d'objectifs et de performance 2022-2026 (COP), les objectifs de croissance et de diversification des revenus de l'ENPC se confondent avec l'objectif de montée en gamme de IP Paris en matière de ressources propres, de relations avec les entreprises, d'innovation, d'entreprenariat, de dialogue entre science et société et de politique qualité. Par son analyse lucide de la possibilité que représente IP Paris de remédier à ses faiblesses, l'ENPC possède la motivation et le talent nécessaire pour contribuer à accélérer la construction de IP Paris. Le comité recommande donc que l'ENPC devienne une force motrice exemplaire au sein de IP Paris, notamment en allouant des ressources humaines à la prise en charge de fonctions administratives au sein de l'établissement et en contribuant activement à la mutualisation des domaines précités.

- **Analyser les orientations stratégiques et les recrutements à l'échelle de IP Paris :** Ce dernier présente pour l'ENPC l'occasion d'investir de nouveaux champs de recherche par la fertilisation croisée de ses compétences avec celles des autres écoles-membres. Le comité estime que cette fertilisation croisée doit passer par une politique de recrutement d'enseignants-chercheurs coordonnée au niveau de IP Paris, notamment en attribuant une responsabilité accrue à ses départements d'enseignement et de recherche, comme proposé à la Référence 11, paragraphe 2.2 : l'ENPC doit stimuler activement ce concept au sein de IP Paris. Le comité recommande que les étalonnages à l'échelle internationale (« *international benchmarking* ») et l'évaluation des partenariats stratégiques soient dorénavant analysés à l'échelle de IP Paris, non seulement pour créer un sentiment d'appartenance plus fort, mais aussi pour démontrer tant aux personnels qu'à la tutelle l'intérêt d'un engagement sans réserve dans IP Paris. L'étalonnage devrait aussi se concentrer sur les pratiques accompagnant les recrutements de personnels académiques juniors (en « *tenure tracks* ») comme seniors avec l'objectif d'être attractif sur le marché international du recrutement de chercheurs confirmés.

- **Restructurer la gestion administrative et informatique dans la perspective d'une meilleure insertion dans IP Paris :** La nécessité qui s'impose à court terme à l'ENPC de restructurer sa gestion administrative et de mettre à niveau son système d'information doit être envisagée dans la perspective de son insertion dans IP Paris. Le comité estime que l'ENPC doit être une force de proposition au sein de l'établissement pour qu'il adopte de nouvelles solutions de systèmes de

gestion mutualisées, afin d'améliorer son efficacité et de réduire sa charge administrative. La mise en œuvre de ce processus devrait amplifier les travaux en cours sur l'infrastructure informatique de IP Paris pour aboutir à un environnement numérique de travail commun à toutes les écoles-membres. L'ENPC devrait également envisager de former son personnel administratif pour améliorer ses compétences et sa productivité dans le contexte de l'intégration dans IP Paris. L'amélioration de la maîtrise documentaire et le contrôle des documents « qualité » devraient être également repensés dans la perspective de l'insertion de l'ENPC dans IP Paris. Cette révision pourrait inclure la création de nouveaux processus de gestion documentaire et de nouveaux systèmes de contrôle de la qualité à l'échelle de l'établissement.

5 / Synthèse évaluative de l'Institut Mines-Télécom et des écoles Télécom Paris et Télécom SudParis

L'Institut Mines-Télécom (IMT) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), grand établissement depuis sa création en 2012, et placé sous la tutelle du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique. Composé de huit écoles d'ingénieurs et de deux écoles filiales, l'IMT est établissement-composante de l'Institut Polytechnique de Paris au périmètre de deux de ces écoles d'ingénieurs, Télécom Paris et Télécom SudParis, ces dernières constituant donc des écoles-membres du premier.

L'IMT a fait l'objet d'une évaluation distincte de celle de IP Paris qui a conduit à un avis dont les éléments saillants, et en particulier ce qui se rapporte aux relations entre l'IMT et IP Paris, sont en partie repris ci-après. Le focus portant sur Télécom Paris et Télécom SudParis est en revanche issu de l'évaluation de IP Paris, et concerne la participation de ces écoles à la stratégie d'ensemble de ce dernier.

Forces principales

- **L'IMT occupe une place reconnue au sein du paysage académique français**, en tant qu'acteur majeur des politiques publiques en matière de formation, de recherche et de transfert de technologie. Il remplit ainsi de manière efficace les missions qui lui sont confiées par sa tutelle, le ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique.

- Par ailleurs, **l'IMT s'appuie sur un réseau de partenariats structuré et fonctionnel**, fondé sur des collaborations pragmatiques et efficientes. En particulier, les liens institutionnels forts créés par l'État entre l'IMT et IP Paris permettent de reforcer la reconnaissance de Télécom Paris et de Télécom SudParis, et par là même de l'IMT.

- **L'IMT a su structurer une gouvernance fédérative efficace,** reposant sur une culture institutionnelle désormais partagée par l'ensemble de ses écoles, et se doter d'une organisation qui accroît les synergies entre elles. La mise en œuvre de mécanismes de subsidiarité, combinée à l'instauration d'un climat de confiance qui existe aux différents niveaux de décision, permet une articulation fluide et cohérente entre les strates de gouvernance. Cette organisation favorise la mobilisation collective des acteurs, ce qui contribue à la réussite globale de l'établissement.

Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **La répartiton des compéntences entre le niveau central de l'IMT et les écoles qui le composent constitue un frein au pilotage stratégique et opérationnel qui devrait s'effectuer davantage au niveau de l'établissement :**

  - À l'IMT, la définition et la mise en œuvre des politiques de recherche et de formation relèvent majoritairement des écoles. Cette **organisation limite la capacité de la direction générale à imprimer une orientation stratégique forte** à ces deux missions fondamentales.

  - **L'absence de pilotage centralisé des campagnes de recrutement constitue un frein à la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines alignée sur une stratégie globale d'établissement** et sur les exigences de soutenabilité à long terme.

- **La complexité de la configuration institutionnelle qui résulte des liens tissés entre l'IMT, deux de ses écoles et IP Paris constitue une fragilité pour ces institutions**. Elle présente des défis en termes de lisibilité institutionnelle et d'identité des écoles, mais également en termes de gouvernance et de pilotage. Des disparités entre Télécom Paris et Télécom SudParis et les autres écoles de l'IMT risquent de s'accroître, compte tenu de ce montage complexe.

- Si la marque IMT bénéficie aujourd'hui d'une reconnaissance croissante à l'échelle nationale, **sa visibilité demeure limitée à l'international.** Cette situation restreint les possibilités de l'établissement de valoriser pleinement le potentiel collectif de ses écoles en vue de développer des partenariats structurants et de renforcer son rayonnement à l'échelle mondiale.

Recommandations

- **Renforcer le pilotage stratégique et opérationel au niveau de l'établissement :**
  - **Créer une instance** centrale, en charge de la formation et de la vie universitaire, **permettant de garantir une stratégie cohérente** pour l'ensemble de l'offre de formation, dans une logique de construction partagée et de confiance entre la direction générale et les écoles.
  - **Achever la mise en place du système d'information,** en veillant à l'interopérabilité des différentes briques afin de soutenir efficacement les prises de décision, tout en portant une attention particulière aux deux écoles rattachées à IP Paris, soumises aux choix techniques opérés par ce dernier.
- **Clarifier**, en lien avec les ministères de tutelle des deux établissements, **l'articulation entre l'IMT et IP Paris** pour garantir un montage institutionnel plus lisible, plus simple et plus cohérent, au bénéfice de chacun des deux instituts.

FOCUS SUR LES ÉCOLES-MEMBRES DE IP PARIS : TÉLÉCOM PARIS ET TÉLÉCOM SUDPARIS

Forces principales de Télécom Paris

- **Une réputation remarquable :** Depuis sa création en 1878, Télécom Paris joue un rôle central dans **la formation théorique des ingénieurs** spécialistes du numérique et contribue activement à l'autonomie stratégique de la France. L'école jouit en outre d'une excellente réputation pour la qualité de sa formation, reconnue tant par les étudiants que par les employeurs, et régulièrement saluée par la presse nationale[205].
- **Une offre de formation très pertinente :** Télécom Paris compte plus de 1650 étudiants, dont 390 étudiants en Mastères spécialisés et près de 240 doctorants, et dipôme 320 ingénieurs chaque année. L'école-membre contribue ainsi à la qualité de l'offre de formation de IP Paris. Le taux d'insertion professionnelle[206] de ses ingénieurs de 96%, six mois après leur diplômation, démontre la pertinence de la formation et son adaptation aux besoins des entreprises et de la société.
- **IP Paris, un bénéfice avéré pour Télécom Paris :** L'intégration au sein de IP Paris permet à Télécom Paris d'augmenter son attractivité et de renforcer son ouverture à l'international.

Forces principales de Télécom SudParis

- **Une offre de formation orientée vers les aspects pratiques des sciences et des technologies du numérique :** Avec une formation développant plutôt la pratique dans le domaine du numérique, Télécom SudParis, fondée en 1979, permet de compléter l'offre de formation plus théorique des autres écoles-membres de IP Paris. L'école propose en outre une formation d'ingénieur sous le statut d'apprenti et accueille un nombre élévé de boursiers[207].
- **IP Paris, un bénéfice avéré pour Télécom SudParis :** L'appartenance de l'école à IP Paris permet de renforcer son attractivité, ce qui a une incidence sur le recrutement sur concours après les classes préparatoires et lui offre une visibilité accrue à l'international.

Faiblesses de Télécom Paris et de Télécom SudParis appelant une vigilance particulière

- **Un positionnement complexe entre l'IMT et IP Paris :** En tant qu'écoles-membres de IP Paris et écoles internes de l'IMT, Télécom Paris et Télécom SudParis doivent en permanence s'assurer de leur

[205] Classement de l'Étudiant 2025 des écoles d'ingénieurs

[206] Données certifiées CTI 2024

[207] Données certifiées CTI 2024

positionnement au sein des deux établissements, notamment lors des réponses aux appels à projets, mais également afin d'être en cohérence avec la gouvernance de l'IMT et celle de IP Paris.

- **Un affichage complexifié par deux écoles portant le nom Télécom :** La présence au sein de IP Paris de deux écoles-membres dont les noms diffèrent peu ne facilite pas la lisibilité de la construction de l'établissement IP Paris.

- **Un défaut de lisibilité des comptes financiers** : Télécom Paris et Télécom SudParis, écoles internes de l'IMT, n'ont pas de compte financier propre, ce qui, en retour, ne facilite pas l'établissement d'un budget consolidé pour IP Paris.

- **Un désengagement du CNRS qui interroge :** Le CNRS s'est retiré en tant que tutelle du laboratoire Traitement et communication de l'information (LTCI) de Télécom Paris en 2017 et du laboratoire SAMOVAR de Télécom SudParis en 2020[208], alors que le CNRS est un acteur-clé dans les initiatives stratégiques de recherche de IP Paris.

Recommandations à l'intention de Télécom Paris et de Télécom SudParis

- **Veiller à ce que la double appartenance de Télécom Paris et de Télécom SudParis à l'IMT et à IP Paris n'engendre pas de situations conflictuelles** qui nuiraient au développement de IP Paris et au fonctionnement harmonieux de l'ensemble de l'IMT.

- **Contribuer activement, en vue de la sortie d'expérimentation, à une plus forte intégration de Télécom Paris et de Télécom SudParis au sein de IP Paris** afin d'harmoniser davantage les services de soutien et de support des deux écoles-membres avec ceux de IP Paris et de permettre à ce dernier de concrétiser son ambition de devenir un institut de science et de technologie de rang mondial.

[208] *Cf.* page 27 du Rapport d'autoévaluation

Table des matières

Avis du comité **3**

1 / Forces principales 3

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière 3

3 / Recommandations principales 4

Présentation de l'établissement **6**

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire 6

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapports publiés entre 2016 et 2019) 9

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement 10

Le pilotage stratégique et opérationnel **12**

1 / Un positionnement pertinent et une ambition légitime 12

2 / Une stratégie qui doit se concentrer sur l'enjeu de l'intégration des écoles-membres 14

3 / Une politique partenariale cohérente avec le positionnement et l'ambition internationale de IP Paris 15

4 / Des intentions clairement affichées, mais une réalisation qui tarde à déployer ses effets 17

5 / Une organisation et une gouvernance dont l'intégration doit se poursuivre 20

6 / Une communication opérationnelle, qui doit se doter d'une stratégie 22

7 / Une refonte des systèmes d'information bien engagée, sur des bases réalistes 22

8 / Une politique qualité actuellement inexistante malgré quelques prémices prometteuses 23

9 / Une stratégie qui gagnerait à s'inscrire dans une meilleure structuration du pilotage administratif et financier 24

10 / Des avancées notables en matière de ressources humaines et le besoin d'une gestion plus harmonisée 26

11 / Une grande ambition immobilière, qui nécessite d'être outillée et financée 27

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel » 29

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société **31**

1 / Une politique de recherche comme facteur d'intégration 31

2 / Les organismes nationaux de recherche et l'ancrage territorial comme atouts majeurs 32

3 / Les chaires de mécénat comme outil efficace 33

4 / Des pratiques éthiques et en matière de science ouverte à renforcer 33

5 / Une attention particulière à porter à l'acquisition de ressources propres et aux recrutements des enseignants-chercheurs 34

6 / Une figure de proue nationale de l'innovation et des partenariats industriels 36

7 / Un engagement dans le dialogue entre la science et la société à intensifier 38

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société » 40

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus 42

1 / Une offre de formation très large dont les responsabilités sont bien établies 42

2 / Un haut niveau de professionnalisation 45

3 / Des dispositifs pédagogiques qui mériteraient plus d'harmonisation et d'innovation 46

4 / Une attractivité inégale des formations 47

5 / Un besoin d'harmonisation en matière de soutenabilité de l'offre de formation 47

6 / Une vie étudiante de qualité, qui gagnerait à faire l'objet d'une politique plus globale 48

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus » 50

Synthèses évaluatives des écoles-membres de IP Paris 51

1 / Synthèse évaluative de l'École polytechnique 51

2 / Synthèse évaluative de l'Ensta 54

3 / Synthèse évaluative du Groupe ENSAE-ENSAI et de l'ENSAE 56

4 / Synthèse évaluative l'École Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC) 60

5 /Synthèse évaluative de l'Institut Mines-Télécom et des écoles Télécom Paris et Télécom SudParis 64

Table des matières 67

Observations du président de l'Institut Polytechnique de Paris 69

Organisation de l'évaluation 75

Observations du président de l'Institut Polytechnique de Paris

INSTITUT POLYTECHNIQUE DE PARIS

Palaiseau, le 12 janvier 2026

Monsieur Pierre Glaudes
Directeur
Hcéres
Département Etablissements

C113-P-NB-P

Objet : Observations sur le rapport d'évaluation de l'Institut Polytechnique de Paris par le Hcéres

Monsieur le Directeur,

Cinq ans après la création de l'établissement, au moment même où son modèle de gouvernance atteignait une forme de maturité et où son périmètre s'élargissait notablement, la première évaluation de l'Institut Polytechnique de Paris se devait d'être un moment important de son développement.

L'auto-évaluation n'était pas un exercice aisé dans ces conditions, par manque de recul, mais elle a eu ses vertus pédagogiques, y compris à travers les difficultés qu'elle a pu rencontrer.

L'évaluation largement favorable des formations a donné le point de départ d'une refonte, puis d'une évolution au long cours, de notre offre de master. La synthèse de l'évaluation des unités de recherche servira de base à l'élaboration d'une stratégie de recherche en dialogue avec les organismes nationaux de recherche.

L'évaluation de l'établissement s'est avérée cohérente avec les deux précédentes. Nous souhaitons remercier le comité et les conseillers scientifiques du Hcéres pour leur écoute et pour la qualité du travail accompli. Notre sentiment général est d'avoir été bien compris, jusque dans les axes de progression qui ont été identifiés.

Le message principal du rapport est la reconnaissance de la pertinence du projet d'IP Paris de devenir à horizon 2030 un Institut de Science et de Technologie de niveau mondial axé sur les questions de souveraineté, et des progrès d'ores et déjà accomplis dans cette direction.

Si l'on devait n'en retenir que trois confirmations récentes, je citerais le bond de 99 places opéré par IP Paris à l'été 2025 dans le classement de Shanghai, la signature d'accords internationaux de haut niveau, au premier rang desquels ceux avec Oxford, Cambridge et Harvard sur la recherche en intelligence artificielle, enfin le renouvellement de mécénats importants par de grandes entreprises françaises fléchés sur nos centres interdisciplinaires.

Institut Polytechnique de Paris – Route de Saclay- F 91128 PALAISEAU CEDEX
Secretariat.presidence@ip-paris.fr

De nombreuses remarques et recommandations qui apparaissent au fil du rapport sont pertinentes. Elles guideront les actions des directrices et directeurs d'écoles et de l'équipe exécutive d'IP Paris, tout particulièrement dans la perspective de l'élaboration du Contrat d'objectifs et de performance 2027-2031 avec les ministères de tutelle, ainsi que dans la démarche de sortie de l'expérimentation.

Mais la façon dont elles sont condensées dans le résumé exécutif, autour de l'idée que l'intégration des écoles doit progresser, est plus difficile à interpréter et à exploiter concrètement, tant la notion est vague.

On acceptera volontiers l'idée que les services supports d'IP Paris doivent fournir aux écoles un service plus efficace. Ce renforcement, sur les plans RH, financier, juridique, et sur celui du Grants Office, est d'ailleurs déjà en cours, dans la limite imposée par le plafond d'emploi des services centraux d'IP Paris. On notera par ailleurs que s'agissant par exemple des SI et de la Graduate School, IP Paris a pu compter sur des démarches de mutualisation de la part des écoles.

Il est tout aussi indéniable qu'une vision budgétaire consolidée et une harmonisation des recrutements sont souhaitables. Le rapport a bien noté que ces démarches étaient désormais mises en œuvre. Elles ont vocation à progresser en précision et en ampleur. Ainsi, le budget consolidé devra à terme prendre en compte les apports des ONR, en particulier du CNRS. Les recrutements devront donner lieu à une plus grande implication des départements d'enseignement et de recherche d'IP Paris et permettre d'observer l'évolution des effectifs par discipline au fil des années. Il s'agira aussi, comme le note le rapport, de lutter autant que possible contre les déséquilibres de genre.

Le rapport propose que des leviers financiers et des moyens incitatifs plus affirmés soient gérés au niveau d'IP Paris, sous le contrôle du directoire. Ce sera le cas dès 2026 : le budget initial voté en décembre comporte trois nouvelles lignes, sur l'attractivité des chercheurs, sur le soutien à des recherches à risque, sur le *seed-funding* pour des accords internationaux de recherche.

Il est certain que le sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants peut et doit progresser, même si notre appréciation est plus positive que celle du comité. On essaiera donc, non seulement de le stimuler, mais aussi de relever le défi de le mesurer.

Il n'est pas facile d'interpréter concrètement l'affirmation selon laquelle la structure et la gouvernance d'IP Paris sont trop complexes et surtout d'en tirer profit. Il est vrai qu'au-delà de l'entreprise d'écriture des statuts puis de la note d'organisation, un certain nombre de règlements intérieurs des diverses instances restent à écrire et que plus généralement l'effort de formalisation des procédures doit être poursuivi. Le bon déroulement des récentes élections des directeurs de départements et la rédaction de leur lettre de mission en sont un exemple.

Institut Polytechnique de Paris – Route de Saclay- F 91128 PALAISEAU CEDEX
Secretariat.presidence@ip-paris.fr

Le travail en cours pour un cadre commun des centres interdisciplinaires, mais aussi pour chacun d'entre eux l'établissement d'une règle du jeu qui prenne en compte ses spécificités, en est un autre. Mais plus globalement, il nous semble que la gouvernance souhaitée par les ministères de tutelle et approuvée par décret en juillet 2024 est fonctionnelle et qu'il n'est pas temps d'en changer au moment où nous allons nous efforcer de convaincre les pouvoirs publics de nous laisser accéder à un statut juridique pérenne à l'issue de la période d'expérimentation.

Une remarque du même genre est faite à propos de la structuration de la recherche.
Certes la bonne articulation de la trilogie laboratoires/centres interdisciplinaires/départements ne va pas de soi. Mais les laboratoires sont l'outil de notre collaboration vitale avec les ONR, le comité nous félicite pour la mise en place des centres interdisciplinaires, et enfin nous recommande de donner plus de poids aux départements, ce qui est notre ligne constante depuis 2023. Il ne s'agit donc pas tant, à notre sens, de réduire cette complexité nécessaire que de bien spécifier le rôle de chacun et de rendre les interactions productives. Les expressions « continuer à bâtir un projet scientifique commun sur la base solide constituée par les structures déjà mises en place », « créer des masses critiques compétitives » vont dans ce sens et nous conviennent parfaitement.

Les préconisations sur nos partenariats sont limpides. On ne peut que souhaiter une meilleure formalisation des collaborations avec l'université Paris-Saclay.
Le développement d'un partenariat stratégique et durable avec HEC Paris, déjà évoqué dans le discours fondateur du Président de la République en 2017 et dans la lettre de mission du président par intérim en 2023, reste un objectif de premier plan pour IP Paris, à très haute valeur ajoutée potentielle.

Nous partageons de même l'analyse qui est faite de notre stratégie internationale et des enjeux qui y sont attachés: la mobilité étudiante, entrante et pas seulement sortante, EuroTech (dont IP Paris prend la présidence en cette année de quinzième anniversaire), enfin le nécessaire équilibre entre souveraineté et internationalisation.

S'agissant de l'administration et de la gestion des services communs d'IP Paris, nous adhérons aux constats et aux solutions proposées, mais nous ajoutons au tableau la forte contrainte sur le plafond d'emplois. La montée en gamme de la politique RH est d'autant plus nécessaire, et le recrutement récent d'une responsable RH expérimentée la rend possible. Nous prenons par ailleurs bonne note de la suggestion de mettre en œuvre une véritable démarche qualité qui, mise en œuvre avec pragmatisme, peut être un véritable gage d'efficacité.

La nécessité d'une véritable politique immobilière est bien intégrée par IP Paris. Elle est incarnée par la vice-présidence « Vie de campus » assurée par la Directrice Générale de l'École polytechnique, école pour laquelle ces enjeux sont particulièrement aigus. Mais il est clair que cette politique ne pourra se déployer que si des financements nouveaux sont disponibles. On peut rattacher à cette question celle du logement étudiant, qui elle aussi dépasse le strict périmètre d'IP Paris, et appelle une étroite collaboration avec l'Établissement public d'aménagement de Paris-Saclay et avec les collectivités locales.

S'agissant de la recherche, nous reprenons à notre compte l'essentiel de l'analyse, en particulier la nécessité de revivifier le partenariat avec le CNRS, le CEA et l'INSERM sur le modèle de ce qui est fait avec Inria et d'assurer aux chercheurs via le Grants Office un soutien accru à l'obtention de financements européens et à leur suivi.

On restera plus circonspect sur l'idée que plutôt que d'être attentifs aux classements (et à Shanghai et Leiden au moins autant qu'à QS et THE, nos progressions récentes montrent que c'est bien le cas), il faudrait suivre des indicateurs internationaux plus fins. Nous n'opposons pas pour notre part les deux démarches. Pour monter dans les classements, il faut suivre les indicateurs, ce qui est vertueux en soi. Mais nos ressources humaines étant limitées, il nous est interdit de nous disperser.

Le rapport insiste sur la nécessité d'attirer des chercheurs internationaux seniors, en particulier américains dans les circonstances présentes. Nous l'avons bien compris : un dispositif pour répondre à l'opération Choose France for Science est en cours de montage avec les écoles.

Sur la chaîne de l'innovation, nous notons le débat dont il est fait état dans le rapport et l'inclination du comité pour une démarche plus centralisée. Nous pensons pour notre part que notre équilibre entre des outils gérés au niveau d'IP Paris comme le PUI ou l'appel à projet prématuration, et des cellules valorisation dans les écoles donc proches du terrain, est le bon. Nous pouvons converger sur le fait que la pertinence de ce choix devra être évaluée à moyen terme. Insistons sur le fait que la recherche et l'innovation sont depuis la rentrée 2025 explicitement rattachées à un même vice-président.

Il nous semble que l'action d'IP Paris sur les dossiers science et société et science ouverte est un peu sous-estimée, en revanche les questions d'éthique méritent probablement des efforts accrus.

L'analyse du domaine de la formation nous paraît elle aussi globalement juste. Nous partageons tout particulièrement la nécessité d'une approche analytique du coût des formations pour les écoles.

Nous pourrions consacrer de longs développements à la question de la diversité et de l'égalité des chances. Limitons-nous ici à deux points essentiels apparus depuis la visite du comité : l'extension du portefeuille de la vice-présidente formation et vie étudiante à l'égalité des chances, et la constitution en partenariat avec les ENS d'un Observatoire de l'égalité des chances dans les filières sélectives, dont la principale action à ce stade sera opérée par l'Institut des Politiques Publiques.

Sur les questions sociétales, égalité femmes/hommes, violences sexistes et sexuelles, développement durable, il s'agit de passer de progrès partiels à une stratégie globale, inspirée des succès des écoles les plus avancées sur chacun de ces dossiers.

Institut Polytechnique de Paris – Route de Saclay- F 91128 PALAISEAU CEDEX
Secretariat.presidence@ip-paris.fr

INSTITUT POLYTECHNIQUE DE PARIS

Enfin, un sujet noté dans le rapport nous dépasse largement, mais est un sujet de préoccupation majeur pour nous comme pour la plupart des acteurs de l'enseignement supérieur, c'est celui de la viabilité de notre projet une fois que les financements France 2030 seront échus.

Nous espérons avoir bientôt l'occasion de prolonger les réflexions qui précèdent dans le cadre de notre évaluation sur la possibilité pour IP Paris de sortir de l'expérimentation et d'accéder à un statut pérenne qui préserve sa force et ses caractéristiques originales.

Veuillez agréer, monsieur le Directeur, mes cordiales salutations.

Thierry Coulhon,
Président du Directoire

INSTITUT POLYTECHNIQUE DE PARIS
Président
Route de Saclay
91128 PALAISEAU Cedex
SIRET : 130 025 620 00019

Institut Polytechnique de Paris – Route de Saclay- F 91128 PALAISEAU CEDEX
Secretariat.presidence@ip-paris.fr

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Institut Polytechnique de Paris a eu lieu du 28 au 30 avril 2025. Le comité était présidé par Monsieur **Dominique Arlettaz**, professeur ordinaire de mathématique à la retraite, ancien président de l'Université de Lausanne (Suisse). Ont participé à cette évaluation :

- **Mme. Louise Baehr**, ingénieure diplômée de l'IMT Nord Europe, doctorante CIFRE à l'ISAE-SUPAERO. Ancienne vice-présidente du bureau des élèves de l'IMT Nord Europe. Lauréate du prix de l'élève-ingénieure France 2022.
- **M. Tarak Ben Zineb**, professeur des universités en science des matériaux à l'Université de Lorraine. Directeur adjoint de Polytech Nancy, directeur du département Énergie, Mécanique, Matériaux et Environnement et responsable de la spécialité Énergie Mécanique Matériaux et Environnement de la même école.
- **M. Alain Dereux**, professeur des universités en nanosciences à l'Université de Bourgogne, ancien coordinateur du projet I-Site ISITE-BFC et directeur du laboratoire interdisciplinaire Carnot. Lauréat de la Médaille d'Argent du CNRS.
- **M. Pierre Koch**, ancien directeur de l'Université de technologie de Troyes (UTT), secrétaire général de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP) Europe, et conseiller au cabinet de la ministre chargée de la formation professionnelle.
- **M. Jean Kreisel**, professeur en physique et sciences des matériaux. Recteur de l'Université de Luxembourg, ancien vice-recteur recherche et membre fondateur de l'institut d'études avancées de la même université.
- **Mme. Françoise Monti**, ancienne inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (ministère de l'Éducation nationale, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche), et secrétaire générale des services déconcentrés (inspections académiques, rectorat).

Monsieur Daniel Coutellier, conseiller scientifique coordonnateur, et **Monsieur Aurélien Djian**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation.

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales

19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00